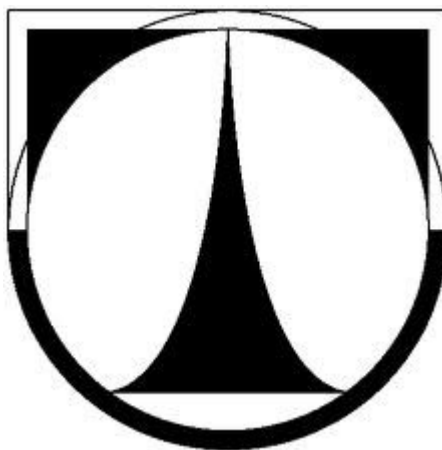


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Šárka Dražková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

MARKETINGOVÁ STRATEGIE JAZYKOVÉ ŠKOLY

SWALLOW SCHOOL OF ENGLISH

MARKETING STRATEGY OF THE LANGUAGE SCHOOL

SWALLOW SCHOOL OF ENGLISH

DP-EF-KMG-2012-09

Bc. ŠÁRKA DRAŽKOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. (Katedra marketingu)

Konzultant: Richard Hunter (Swallow School of English)

Počet stran: 95

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2012

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. z Katedry marketingu za odborné vedení mé diplomové práce a za její cenné rady a připomínky, které mou diplomovou práci pomohly zrealizovat.

Mé další poděkování také patří mému konzultantovi Richardu Hunterovi, který mi dal možnost nahlédnout do firemních materiálů a uvedl mě do problematiky chodu jazykové školy, o které tato diplomová práce pojednává.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za možnost studovat na vysoké škole a za morální podporu po celou dobu studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá marketingovou studií jazykové školy Swallow School of English, která poskytuje služby spojené s výukou anglického jazyka v Liberci. Účelem práce je zhodnotit marketingové aktivity jazykové školy, porovnat její nabídku služeb s konkurenčními firmami v Liberci a případně navrhnout firmě marketingová doporučení ke zlepšení služeb. V diplomové práci se prolínají teoretické části, které zahrnují popis základních marketingových aktivit, zakládání podniku a analýzu konkurence, vždy s návazností na tuto problematiku z praktického hlediska. Závěr diplomové práce obsahuje analýzu spokojenosti zákazníků se službami vybrané firmy na základě dotazníkového šetření, ze kterého jsou také v poslední kapitole vyvozovány návrhy na zlepšení služeb firmy a její marketingové komunikace.

Klíčová slova

marketing služeb, marketingový mix, analýza konkurence, komunikační mix, založení podniku, jazyková škola, analýza spokojenosti zákazníků, dotazník

Annotation

This graduation thesis deals with a marketing study of the language school Swallow School of English which provides services connected with teaching of English language in Liberec. The aim of the thesis is to evaluate the marketing activities of the language school, to compare its offers with the competitive companies in Liberec and to suggest some new marketing tools to improve its services. There are theoretical parts in the graduation thesis which include the description of the basic marketing activities, setting up the business and competition analysis. These parts are always followed by practical sections which involve concrete issues. The final part contains the analysis of customers' satisfaction with services provided by the company on the basis of questionnaires. This questionnaire analysis is also deducing some recommendations for the company to improve the services and the marketing communication.

Key words

marketing of services, marketing mix, competition analysis, company establishment, language school, analysis of customers' satisfaction, questionnaire

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod	14
1 Základní charakteristika firmy Swallow School of English, s.r.o.....	16
1.1 Historie firmy	16
1.2 Současnost firmy	17
1.3 Založení Swallow	21
1.4 Založení podniku cizincem.....	21
2 Podnikání.....	23
2.1 Postup při zakládání podniku	24
2.2 Právní forma společnosti	24
2.2.1 Administrativní postup založení podnikání.....	25
2.2.2 Lhůty při zakládání a vzniku společnosti	28
2.2.3 Náklady na založení a vznik společnosti.....	28
3 Charakteristika marketingu služeb	29
3.1 Marketingový mix	29
3.2 Marketingový mix služeb	31
3.3 Rozšířený marketingový mix služeb	33
3.4 Trojúhelník marketingu služeb.....	35
3.5 Marketingové cíle a strategie.....	36
3.6 Vztah mezi kvalitou, službou zákazníkovi a marketingem	38
4 Marketingová komunikace	40
4.1 Nástroje marketingové komunikace	40
5 Marketingová činnost firmy Swallow School of English	46
5.1 Služby firmy	46
5.1.1 Veřejné kurzy	47
5.1.2 Individuální kurzy	49
5.1.3 Ostatní služby	49
5.2 Cenová politika firmy.....	50

5.3	Distribuce služeb firmy	53
5.4	Komunikace firmy	54
5.4.1	Osobní prodej – komunikace se zákazníkem	54
5.4.2	Reklama	55
5.4.3	Podpora prodeje	56
5.4.4	Internetová reklama	57
5.5	Materiální prostředí, lidé, procesy	59
6	Analýza konkurence	61
6.1	Konkurenční faktory a prostředí	61
6.2	Strukturální analýza odvětví	62
6.3	Generické strategie a konkurenční výhoda	63
6.3.1	Výhoda nízkých nákladů	63
6.3.2	Diferenciace	63
6.3.3	Focus	64
7	Analýza konkurence firmy Swallow School of English	65
7.1	Jazyková škola Stamina	65
7.2	Jazyková škola Studyline	67
7.3	Jazyková škola Polyglot	68
7.4	Jazyková škola Lite	70
7.5	Akademie J.A. Komenského	71
8	Analýza spokojenosti zákazníků se službami firmy Swallow School of English .	73
8.1	Vyhodnocení dotazníků	74
8.2	Závěry z vyhodnocování dotazníků	83
9	Vlastní návrhy změn v rámci marketingových aktivit vybrané firmy	85
	Závěr	90
	Seznam literatury	91
	Seznam příloh	95

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo firmy Swallow School of English.....	16
Obr. 2: Příjmy za jednotlivé skupiny klientů ve šk. roce 2010/11	18
Obr. 3: 4P marketingového mixu	30
Obr. 4: Marketingový mix služeb.....	35
Obr. 5: Cíle podniku podle stavu služby a trhu	37
Obr. 6: Vztahy mezi kvalitou, službou zákazníkovi a marketingem.....	38
Obr. 7: Procentuální rozdělení nákladů na různé druhy reklamy ve Swallow ve šk. roce 2010/11	58
Obr. 8: Pět konkurenčních sil (faktorů) podle Portera.....	62
Obr. 9: Tři generické strategie.....	64
Obr. 10: Důvody rozhodnutí pro kurz ve Swallow	76
Obr. 11: Názor všech respondentů na cenu kurzů ve Swallow	78
Obr. 12: Poměr zdrojů reklamy pro veřejné kurzy a individuální studenty	80
Obr. 13: Způsoby další potenciální propagace nejvíce působící na studenty.....	81
Obr. 14: Poměr odpovědí všech dotazovaných respondentů na otázku č. 19	82

Seznam tabulek

Tab. 1: Počet kurzů realizovaných každý týden a počet studentů v nich (šk. rok 2010/11)	19
Tab. 2: Počet kurzů realizovaných každý týden a počet studentů v nich (šk. rok 2011/12)	20
Tab. 3: Obecné informace k veřejným kurzům jazykové školy Swallow	48
Tab. 4: Ceník veřejných, individuálních a pomaturitních kurzů	50
Tab. 5: Ceník překladů	52
Tab. 6: Náklady na reklamu ve šk. roce 2010/11 a 2011/12	59
Tab. 7: Ceník kurzů jazykové školy Stamina ve šk. roce 2011/12.....	66
Tab. 8: Ceník překladů Jazykové školy Stamina (škola není plátce DPH)	66
Tab. 9: Ceník veřejných kurzů školy pro šk. rok 2011/12	68
Tab. 10: Ceník 45min lekcí pro firemní a individuální výuku ve šk. roce 2011/12.....	68
Tab. 11: Ceník veřejných a individuálních kurzů školy v 2. pololetí šk. roku 2011/12.....	70
Tab. 12: Ceník kurzů v 2. pololetí šk. roku 2011/12	72
Tab. 13: Důvody a míra rozhodnutí respondentů pro studium anglického jazyka.....	75

Seznam zkratek

AJ	anglický jazyk
CAE	Certificate in Advanced English <i>certifikát angličtiny pro pokročilé studenty na jazykové úrovni C1</i>
CPE	Certificate of Proficiency in English <i>certifikát angličtiny pro pokročilé studenty na jazykové úrovni C2</i>
č.	číslo
ČJ	český jazyk
ČR	Česká republika
DIČ	daňové identifikační číslo
DPPO	daň z příjmu právnických osob
FCE	First Certificate in English <i>certifikát angličtiny pro středně pokročilé studenty na jazykové úrovni C1</i>
IČ	identifikační číslo
max.	maximálně
MHD	městská hromadná doprava
mil.	milion
min	minuta
min.	minimálně
odst.	odstavec
ot.	otázka
OR	Obchodní rejstřík
PIMS	Profit Impact of Market Strategies <i>Vliv tržních strategií na zisk Institutu strategického plánování</i>
Pre-interm.	Pre-intermediate <i>mírně/středně pokročilá jazyková úroveň</i>
Sb.	Sbírka
s.r.o.	s ručením omezeným
šk.	školní
zák.	zákon

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na jednotlivé marketingové aktivity jazykové školy Swallow School of English, s.r.o., která se zabývá výukou anglického jazyka pro široký segment cílových zákazníků. Z hlediska začleňování České republiky do světové a evropské ekonomiky a také z důvodu globalizace, je znalost cizího jazyka nejen kvalifikačním předpokladem k uplatnění sebe sama na trhu práce, ale odráží i stav a vývoj české populace. Zejména mladší generace se s anglickým jazykem každý den setkává, nejedná se přitom o využití jazyka jen při cestování nebo v práci, bez jeho znalosti se neobejde ani běžný uživatel nových technologií, multimédií a internetu.

Z důvodu současné všeobecné nezbytnosti znalosti cizího jazyka, vzniká velké množství firem, které se zaměřují na výuku cizích jazyků různými způsoby. Ať už jde o jazykové školy, jazykové agentury nebo soukromé lektory, všichni jsou zvláště ve velkých městech pod tlakem konkurence. Cílem této diplomové práce proto bylo zhodnotit marketingovou činnost dané jazykové školy v souvislosti s nabídkou služeb konkurence a navrhnout firmě způsoby, kterými by zefektivnila své služby a dostala se do povědomí novým zákazníkům. Tyto návrhy v závěru práce vycházejí z dotazníkového šetření, které je součástí diplomové práce, a z teoretických znalostí s přihlédnutím na současnou situaci trhu, zkušenosti firmy a na její finanční možnosti.

Diplomová práce se skládá z teoretických a praktických částí, které se prolínají a navazují na sebe. V první kapitole je popsána základní charakteristika firmy Swallow School of English, její historie, vývoj, současný stav a založení této firmy, na ni poté navazuje kapitola popisující teorii postupu zakládání podniku. Další kapitoly se již zabývají teorií marketingu. Hlavní činností zmíněné firmy je nabídka služeb, proto jsou ve třetí kapitole charakterizovány marketingové činnosti z hlediska služeb a ve čtvrté kapitole je blíže popsána marketingová komunikace.

Tyto dvě kapitoly uvozují další část diplomové práce, která již zahrnuje konkrétní marketingovou činnost zmíněné firmy. Pátá kapitola obsahuje informace o nabízených službách a cenách, za které škola služby nabízí a dále popisuje, jakým způsobem probíhá distribuce služeb a jaké marketingové prostředky firma využívá ke své propagaci.

Následující část diplomové práce se v šesté kapitole zabývá teorií analýzy konkurence a kapitola sedm konkurencí zmíněné jazykové školy na libereckém trhu. Tato kapitola zahrnuje popis pěti jazykových škol v Liberci, které jsou svou nabídkou služeb nebo tradicí podobné Swallow School of English.

Poslední část diplomové práce zahrnuje zpracování výsledků dotazníků, který obsahoval otázky s cílem zjistit spokojenost klientů s danou jazykovou školou. Dotazník byl zaměřen na marketingové činnosti školy, v závěrečné části mohli respondenti také využít vypisovací otázku ohledně změn, které by od vedení školy uvítali. Z těchto výsledků (ale nejen z nich) následně vycházejí návrhy a doporučení pro zlepšení služeb školy, které jsou součástí poslední kapitoly diplomové práce.

1 Základní charakteristika firmy Swallow School of English, s.r.o.

Firma Swallow School of English, s.r.o. (dále jen „Swallow“, „jazyková škola“, „firma“ nebo „Swallow School“) je jazyková škola se sídlem v Liberci. Firma byla založena v roce 1995 a jejím zakladatelem a majitelem je Richard Thomas Hunter. Swallow se zabývá primárně výukou anglického jazyka, a to pouze v městě Liberec. V současnosti pro firmu pracuje 21 zaměstnanců (2 administrativní pracovníce a 19 lektorů), škola se tak tímto počtem řadí mezi malé podniky. Pro následující informace v kapitole 1.1 byly zdrojem webové stránky firmy.



Obr. 1: Logo firmy Swallow School of English (Interní dokument firmy)

1.1 Historie firmy

Jazyková škola Swallow působí v Liberci již sedmnáct let. Vyučování bylo zahájeno na konci října 1995 v Proseči nad Nisou. Tehdy zde učil pouze jeden učitel, škola nabízela kurzy pro začátečníky až po více pokročilé a také konverzační kurzy. V roce 1996 se rozšířila nabídka výuky o firemní kurzy, což vytvořilo nevyhnutelný tlak na přijímání nových učitelů. Také prostory pro vyučování bylo třeba rozšiřovat, proto se škola v roce 1997 přestěhovala na Benešovo náměstí, kde bylo k dispozici 5 tříd. Ve stejném roce škola začala pořádat oslavy svátků (např. Halloween, Vánoce, Burn's Night, St. Patrick's day, St. George's day, apod.). Během léta byly otevřeny skupinové kurzy pro děti a dospělé a zvýšil se počet kurzů ve firmách. To vedlo k opětovnému stěhování.

Od roku 2001 sídlila firma na Šaldově náměstí v Liberci. Tamější větší prostory pomohly k expandování firmy. Škola získala v roce 2001 akreditaci na pomaturitní kurzy, rozšířila nabídku až po výuku jazyka na úroveň 9 – Proficiency, zároveň byly otevřeny kurzy

pro mládež. Dosavadní příprava na FCE¹ zkoušky byla tak úspěšná, že škola začala nabízet i přípravu na CAE² a CPE³. Vzhledem k přibývajícimu množství učitelů, zejm. rodilých mluvčích, škola pro ně otevřela kurzy češtiny. Učitelé se navíc účastnili pravidelných školení, kde se mohli seznámit s novými metodami výuky, učebními materiály a zkušenostmi ostatních. V roce 2003 škola učila 120 vyučovacích hodin/týden, o pět let později 450 vyučovacích hodin/týden, což dokazuje, že si na základě spolehlivosti a kvality výuky získala v Liberci dobré jméno.

1.2 Současnost firmy

Po sedmi letech se Swallow opět přestěhovala, tentokrát z centra města do klidného a moderního prostředí v Mrštíkově ulici v Liberci. Cílem veškeré činnosti firmy je spokojenost zákazníka. Jelikož se jedná o malý podnik s dlouhou tradicí a neustálým vývojem, jsou pro firmu důležití stálí klienti, kteří dělají škole dobré jméno. Proto se také pracovníci firmy chovají ke každému zákazníkovi individuálně a snaží se přizpůsobit se jeho požadavkům a finančním možnostem, aby v zákazníkovi vyvolali pocit důvěry a touhu služby opakovaně využívat a doporučovat. Kvalita služeb je také podmíněna zkušenými a loajálními lektory anglického jazyka, kteří spolupracující se Swallow dlouhodobě a napomáhají tak k neustálému rozvíjení školy.

V současné době nabízí škola následující služby (více v kapitole 5):

- veřejné kurzy pro děti a mládež (3–18 let) a výuku pro třídy základních škol
- pomaturitní roční studium
- veřejné kurzy pro dospělé v 9 znalostních stupních

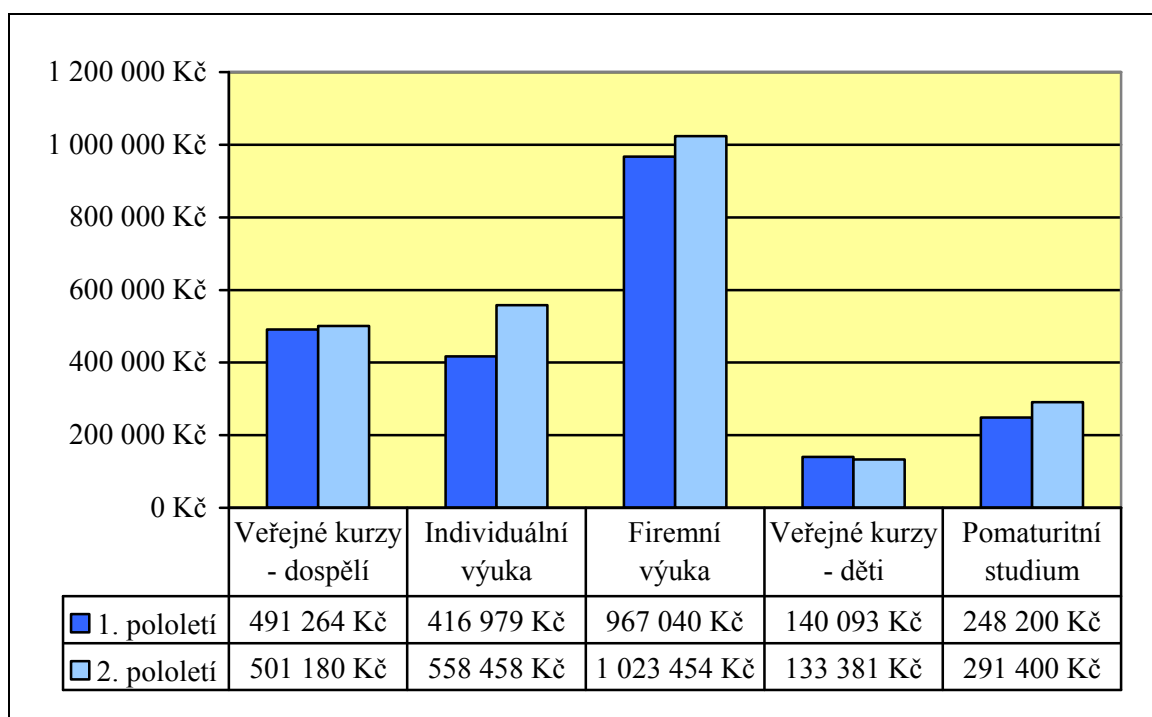
¹ FCE = First certificate in English = certifikát anglického jazyka pro středně pokročilé studenty na jazykové úrovni B2

² CAE = Certificate in Advanced English = certifikát anglického jazyka pro pokročilé studenty na jazykové úrovni C1

³ CPE = Certificate of Proficiency in English = certifikát anglického jazyka pro pokročilé studenty na jazykové úrovni C2

- individuální a firemní výuku malých skupin či jednotlivců všech věkových kategorií
- v létě dětský a příměstský tábor každý pro 2 věkové kategorie a letní intenzivní kurzy
- tlumočení a překlady z AJ do ČJ a naopak

Ve Swallow je fiskálním obdobím školní rok, tzn. že počátek hospodářského období v této jazykové škole začíná zářím a končí posledním pracovním dnem v červnu. Během školního roku probíhají výše zmíněné veřejné, pomaturitní, firemní a individuální kurzy. Během školních prázdnin (červenec, srpen) se realizují intenzivní kurzy, letní tábory, příměstské tábory a individuální výuka. Celoročně škola nabízí překlady a tlumočení. Školní rok se dělí na dvě pololetí, studenti veřejných kurzů se tak mohou rozhodnout navštěvovat kurz celoročně nebo jen jedno libovolné pololetí a proto se také počet studentů v kurzech liší. Individuální a firemní kurzy je možné začít kdykoli v roce.



Obr. 2: Příjmy za jednotlivé skupiny klientů ve šk. roce 2010/11 (Vlastní zpracování na základě interní tabulky Studenti a platby 2010/11)

Pro Swallow je nejdůležitější aktivitou výuka anglického jazyka ve školním roce, která je realizována pěti kategoriemi výuky z výše uvedeného Obrázku 2. Z něj tedy plyne, že největší příjmy má Swallow z firemní výuky a je také možné vyčíst, že v druhém pololetí školního roku navštěvuje školu více studentů vyjma veřejných kurzů pro děti. V tabulce 1 jsou zaznamenány počty jednotlivých kurzů, které škola realizovala ve školním roce 2010/11, a které v souvislosti s cenovou politikou (kapitola 5.2) firmy vysvětlují velikost příjmů. Zajímavé je, že ačkoli není počet individuálních lekcí za týden ani poloviční oproti firemní výuce, tak z firemní výuky má více než dvojnásobné příjmy (individuální a firemní výuka je cenově shodná). Důvodem tohoto faktu je, že pro firemní studenty volí často dané firmy delší (= dražší) kurzy než si mohou dovolit individuální soukromí studenti, a druhým důvodem je častější rušení lekcí ze strany individuálních studentů.

Tab. 1: Počet kurzů realizovaných každý týden a počet studentů v nich (šk. rok 2010/11)

	Počet kurzů		Počet studentů	
	1. pololetí	2. pololetí	1. pololetí	2. pololetí
Dětské veřejné kurzy	13	13	91	88
Veřejné kurzy pro dospělé	27	27	167	187
Pomaturitní studium	2	2	24	30
Individuální výuka	51	62	-	-
Firemní výuka	72	78	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní tabulky Studenti a platby 2010/11.

Jak již bylo řečeno, v druhém pololetí navštěvuje Swallow (kromě dětských veřejných kurzů) stejný počet nebo více studentů. Tato situace je zapříčiněna tím, že klienti vyhledávají výuku angličtiny k přípravě na různé státní a mezinárodní zkoušky, které se povětšinou konají na jaře (maturita, státní zkouška z anglického jazyka, apod.). Také se

na jaře konají přijímací zkoušky na vysoké školy. Dalším důvodem by mohla být vánoční marketingová politika (více v kapitole 5.4), která zvýhodňuje cenu kurzovního a škola nabízí dárkové poukazy. Když na přelomu ledna a února začíná druhé pololetí, lidé realizují svá novoroční předsevzetí a snaží se také dohnat to, co před Vánocemi odkládali. Dalším důvodem nárůstu počtu studentů v druhém pololetí je spěch dohnat znalost jazyka před plánovanou dovolenou v zahraničí.

Důvodem úbytku dětí v dětských veřejných kurzech byla dlouhodobá nemoc dítěte nebo přechod žáka do individuálního kurzu, kde se učitel může studentovi intenzivněji věnovat. To rodiče dětí často vyžadují, když už děti určitou znalost jazyka mají a nebály by se být s učitelem samy.

Výuka v následujícím šk. roce stoupla, jakožto i příjmy z této výuky. Ve všech kurzech je znatelný nárůst studentů, což dokazuje tabulka 2 níže. Tuto skutečnost lze přisuzovat marketingové komunikační strategii (kapitola 5.4) a cenové politice (kapitola 5.2) školy, kterým Swallow věnuje velkou pozornost.

Tab. 2: Počet kurzů realizovaných každý týden a počet studentů v nich (šk. rok 2011/12)

	Počet kurzů		Počet studentů	
	1. pololetí	2. pololetí	1. pololetí	2. pololetí
Dětské veřejné kurzy	16	16	134	134
Veřejné kurzy pro dospělé	27	26	176	182
Pomaturitní studium	2	2	28	28
Individuální výuka	62	72	-	-
Firemní výuka	82	89	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní tabulky Studenti a platby 2011/12.

1.3 Založení Swallow

Jazyková škola Swallow byla zapsána jako společnost s ručením omezeným do Obchodního rejstříku (dále jen OR) 23. října 1995 řádně podle zákona 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991 a na základě společenské smlouvy (viz Příloha F), kterou uzavřeli Richard Thomas Hunter a Jana Hunterová. Základní jmění společnosti bylo vytvořeno nepeněžitým vkladem obou společníků, a to rodinným domkem bez pozemku v hodnotě 100.000 Kč na stavební parcele č. 3358 na katastrálním území Vratislavice nad Nisou. Vklady obou společníků tedy činily 50.000 Kč.

Na základě článku V. společenské smlouvy jsou činnosti obchodní společnosti následující:

- koupě zboží na základě jeho dalšího prodeje (kromě zboží vytyčeného v přílohách 1-3 zákona č. 455/91 Sb. o živnostenském podnikání)
- provoz jazykové školy
- výuka v oboru cizích jazyků
- překladatel – tlumočník (činnost vymezená v § 1 odst. 2 zák. č. 36/67 Sb.)
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb

Ve společnosti je ze zákona vytvořena valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatele společnosti a dozorčí rada zřízena nebyla. V době svého vzniku také společnost nevytvářela rezervní fond.

1.4 Založení podniku cizincem

Richard Thomas Hunter, který je jedním ze zakladatelů společnosti, je cizinec. Jak zmiňuje Mgr. Marek Doleček (2010) v článku na www.businessinfo.cz, tak podle Hlavy II: Podnikání zahraničních osob zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku může na území České republiky cizinec založit společnost nebo být jejím společníkem výhradně podle českého práva a stejně tak při majetkové účasti mají zahraniční osoby stejná práva a povinnosti jako české osoby. Postup při zakládání podnikání cizincem je velmi podobný tomu již zmíněnému v případě podnikání české osoby (viz kapitola 2).

Dále také Mgr. Doleček v témže článku říká, že aby mohla zahraniční osoba na území České republiky podnikat, musí vedle podmínek stanovených českými zákony (především živnostenským zákonem a obchodním zákoníkem), splňovat také podmínky cizineckého práva, jako je zejména zákon o pobytu cizinců na území České republiky (zákon č. 326/1999 Sb.), který upravuje vydávání víz a povolení k trvalému a přechodnému pobytu, a zaručuje pro občany EU a jejich rodinné příslušníky, kteří na území České republiky podnikají nebo jsou členem statutárního orgánu právnické osoby, vydání povolení k trvalému pobytu.

2 Podnikání

Samotný pojem „podnikání“ lze definovat z hlediska ekonomického a právního. K legálnímu vyjádření pojmu slouží zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který v § 2 vymezuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, a dále také podnikání v České republice upravuje.

Kromě právního pojetí je podnikání z pohledu Synka (2006) proces, ve kterém se uskutečňuje získávání kapitálu za účelem jeho investování do vhodné struktury aktiv tak, aby sloužila k realizaci výroby produktu nebo nabídce služby danému okruhu zákazníků na určitém trhu. Všeobecným rysem hospodářských jednotek je maximalizace užitku lidí, přičemž u soukromých společností je cíl směřován k maximalizaci zisku nebo příjmů vlastníků podniku a veřejné podniky se snaží naplňovat maximalizaci užitku občanů (Wöhe, 1995).

Při pohledu na podniky z hlediska celonárodní ekonomiky je nelze jednoznačně charakterizovat, jelikož jsou mezi nimi patrné rozdíly. Aby bylo dosahováno jejich co nejvyšší hospodárnosti, je třeba společnosti vhodně kategorizovat a tím pro ně volit odpovídající podnikové postupy a formy. Nejdůležitějšími hledisky dělení jsou níže vyjmenovaná kritéria podle Wöheho (1995):

- hospodářské odvětví
- druh výkonu
- způsob zhotovování výkonu
- velikost podniku
- závislost na stanovišti
- pohyblivost
- právní forma podnikání

2.1 Postup při zakládání podniku

Prvotním impulsem začínajícího podnikatele je úvaha, jaké výrobky vyrábět nebo jaké nabízet služby. Je nutné, aby podnikatel ke svému cíli orientoval určité činnosti, které zahrnuje zakladatelský projekt. Jak uvádí Synek (2006, s. 94), „*Zakladatelský projekt řeší komplexně nejen co vyrábět – jaké jsou příležitosti na trhu, jak a na jakém zařízení vyrábět, ale současně musí řešit i otázku reálnosti a dostupnosti všech potřebných zdrojů. Výsledkem zakladatelského projektu musí být informace pro podnikatele, zda daný projekt je reálný, proveditelný a jaký efekt mu zajistí z investovaného kapitálu.*“ V první fázi života podniku je tento dokument velice důležitý, jeho součástí je také zakladatelský rozpočet, který řeší otázku vysokých nákladů na počátku podnikání oproti nulovým příjmům.

Pokud má zakladatel vyřešeny aktivity zakladatelského projektu a získal také nezbytný kapitál, zbývá mu vyřešit všechny právní úkony související se založením podniku. Výběr právní formy podniku bude prvním velkým rozhodnutím zakladatele a do budoucna velmi důležitým. To, jaký bude mít podnik právní formu, podněcuje určité povědomí o podniku, umožňuje mu přístup ke kapitálu a udává všeobecný rozměr podnikání. Pro účely diplomové práce byla vybrána právní forma 'společnost s ručením omezeným', která je popsána v kapitole 2.2.

2.2 Právní forma společnosti

Firma Swallow School of English, kterou se tato diplomová práce zabývá, byla založena v roce 1995 jako společnost s ručením omezeným (dále jen s.r.o.) a jelikož je obecně charakteristickým znakem s.r.o. kapitálová účast (nikoli osobní účast na podnikání), jedná se o kapitálovou společnost. Zakládání a správa s.r.o. je ale mnohem více oblíbená a častější oproti akciové společnosti kvůli své jednoduchosti (Synek, 2006).

Založit tento typ společnosti může minimálně jedna fyzická osoba nebo minimálně jedna právnická osoba na základě notářsky ověřené společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny (pokud se jedná o jednoho zakladatele). Maximální počet zakladatelů je 50. Společnost, resp. společníci společně a nerozdílně, ručí za závazky společnosti jen do výše

svých nesplacených vkladů, jak také její název napovídá. Základní kapitál musí mít v současné době hodnotu minimálně 200 000 Kč, přičemž minimální vklad jednoho společníka je 20 000 Kč (vždy musí být dodržena podmínka dělitelnosti vkladu tisícem) a celý vklad má být splacen do 5 let od vzniku společnosti. Pokud ale zakládá společnost jen jeden zakladatel, musí splatit celý vklad před podáním návrhu na zápis do OR. Společník se podílí na účasti ve společnosti peněžitým i nepeněžitým vkladem.

Povinností s.r.o. je tvorba rezervního fondu ze zisku (§67 Obch.z.), jehož výši stanovuje společenská smlouva či zakladatelská listina a který je vlastním zdrojem financování nepříznivého hospodaření podniku v době ztráty. Rezervní fond je možné vytvořit při založení společnosti, ve většině případů ho společnosti ale postupně ročně doplňují. Povinnosti jeho tvorby nastává v roce, kdy vykáže společnost v roční závěrce poprvé čistý zisk, z kterého tedy odvádí minimálně 10 % do rezervního fondu (ne však více než 5 % vlastního kapitálu). Každý rok ho tedy poté doplňuje o minimálně 5 % čistého zisku až do dosažení výše rezervního fondu uvedeného v společenské smlouvě nebo zakladatelské listině (jedná se nejméně o 10 % základního kapitálu).

Velkou výhodou s.r.o. je, že majetek společnosti je zcela rozdělen od soukromého majetku společníků. Na druhou stranu může být tento fakt nevýhodou při dělení zisku mezi společníky, jelikož zisk podléhá dani z příjmu právnických osob (v roce 2012 činí DPPO 19 %), ale z rozděleného zisku se odvádí daň z příjmů fyzických osob.

Statutárním orgánem s.r.o., který jedná jménem společnosti a rozhoduje o obchodním vedení společnosti, je minimálně jeden jednatel, kterým musí být v případě s.r.o. fyzická osoba. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se schází minimálně jednou ročně na základě písemné pozvánky všem členům. Je-li v podniku jediný společník, valná hromada se nekoná, jelikož všechny její pravomoci vykoná onen společník.

2.2.1 Administrativní postup založení podnikání

V České republice je založení s.r.o. proces, který je závislý na činnosti úřadů. Navíc zakladatel přebírá odpovědnost za porušení smluv a ze zákona mu vyplývá povinnost

dodržení závazků, které uzavírá. Níže je popsán administrativní postup založení s.r.o. podle Vejdělka (1997).

Založení s.r.o.

Založení s.r.o. je prvním administrativně právním krokem, který je realizován na základě podpisu společenské smlouvy všemi zakladateli nebo zakladatelské smlouvy (dále bude používán jen pojem společenská smlouva). Společenská smlouva je upravena dle § 57 Obchodního zákoníku a vymezuje povinné náležitosti, bez nichž (nebo při jejich nedostatečném vyjádření) by nebyl tento dokument platný:

- obchodní jméno a sídlo společnosti
- uvedení společníků – jejich název a sídlo v případě PO nebo jméno a bydliště FO
- předmět podnikání (činnosti)
- výše základního kapitálu, výše vkladu každého společníka a způsob a lhůty splatnosti vkladu
- jména a bydliště prvních jednatelů a způsob jejich jednání jménem společnosti
- jména a bydliště členů dozorčí rady (pokud se bude zřizovat)

Otevření běžného účtu a splacení vkladů

Vklady společníků jsou většinou skládány na běžný účet, který je nově otevřen na jméno správce vkladů. Jiné způsoby vkladů stanovuje společenská smlouva. K vydání potvrzení vkladů a jejich výši banka potřebuje již kompletní společenskou smlouvu.

Než je možné podat návrh na zápis do OR, musí být podle zákona splaceny všechny nepeněžitě vklady, jejichž hodnotu posoudí znalec, a nejméně 30 % peněžitých vkladů jednotlivých společníků. Zároveň celková výše všech splacených vkladů musí dosahovat minimálně 100 000 Kč.

Žádost o živnostenské oprávnění

Živnostenský zákon rozděluje živnosti na koncesované a ohlašovací, které se pak dále dělí na volné, vázané a řemeslné z hlediska předpokladů na jejich vznik. O živnostenský list nebo koncesní listinu je nutné zažádat na Živnostenském úřadě a odpovědný zástupce

společnosti musí splňovat všeobecné podmínky, kterými je bezúhonnost, dosažení věku 18 let a způsobilost k právním úkonům. Další údaje a požadavky na vznik živnostenského oprávnění upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který také v přílohách vyjmenovává činnosti jednotlivých druhů živností. Po písemném vyrozumění k převzetí dokladu musí ještě žadatel zaplatit správní poplatek.

Návrh na zápis do OR

Ode dne doručení živnostenského oprávnění plyne lhůta 90 dnů na podání návrhu na zápis společnosti do OR. Pokud k této skutečnosti nedojde ve stanovené lhůtě, musí být dokumenty vráceny živnostenskému úřadu a jejich platnost zaniká. Při ohlášení je nutné přesně vymezit předmět podnikání. Dále PO připojují notářsky ověřenou společenskou smlouvu, výpis z živnostenského rejstříku, doklady o splacení vkladu a soudní náležitosti v případě nepeněžitých vkladů, výpis z rejstříku trestů odpovědného zástupce nebo osoby plnící jeho funkci a jeho čestné prohlášení o převzetí povinností, doklady o dozorčí radě (pokud bude existovat) a další, pokud zákon a společenská smlouva vymezují. Společnost vzniká zápisem do OR.

Finanční úřad

Po obdržení oprávnění k podnikání, má každý povinnost se do 30 dnů zaregistrovat na příslušném finančním úřadě, a do 15 dnů se registrovat, pokud mu vznikla povinnost srážet zálohu na daň. V přihlášce je nutné vyplnit údaje o názvu a sídle společnosti, její IČ, informace o statutárním orgánu a bankovním spojení a také se označí druhy daní, které pro PO přicházejí v úvahu. Finanční úřad poté přidělí společnosti DIČ.

Po těchto nezbytných úkonech je možné začít podnikat a na řadu přichází další nezbytné činnosti, bez kterých by podnik ani vnitřně ani ve vztahu k státu nemohl fungovat. Mezi ty nejdůležitější patří (Vejdělek, 1997):

- vnitřní organizace (kompetence a pravomoci pracovníků a vlastníků)
- organizace účetnictví (nutné pro daňové výkaznictví, kontrola podnikových aktivit)
- majetková a odpovědnostní pojištění
- přijetí pracovníků a jejich zaškolení (náležitosti písemné pracovní smlouvy)
- vyřizování sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Jestliže má podnik zaměstnance, je jeho povinností se také registrovat do 8 kalendářních dnů na správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně.

2.2.2 Lhůty při zakládání a vzniku společnosti

Ačkoli je zakládání společnosti často zdoluhavý proces kvůli úřadům a shánění několika zmíněných dokumentů, teoreticky lze společnost založit ve lhůtě 10 dní a s náklady zmíněnými v kapitole 2.2.3, jak udává Ladislav Tyll (2008).

- sepsání společenské smlouvy – 1 den
- splacení vkladů – 1 den
- získání živnostenského listu – obvykle 1 týden (koncesovaná listina 60 dnů)
- doložení právního důvodu sídla – 1 den
- výpis z Trestního rejstříku – 1 den
- zápis do OR – např. 3 dny

2.2.3 Náklady na založení a vznik společnosti

- výpis z trestního rejstříku – 50 Kč/osoba
- notářský zápis společenské smlouvy – 5 % základního jmění společnosti
- poplatek za živnostenský list – 1 000 Kč (koncesní listina 2 000 Kč)
- provozování živnosti průmyslovým způsobem – 10 000 Kč
- výpis z katastru nemovitostí – 100 Kč/strana
- založení bankovního účtu – 150 Kč
- poplatek za zápis společnosti do OR – 5 000 Kč

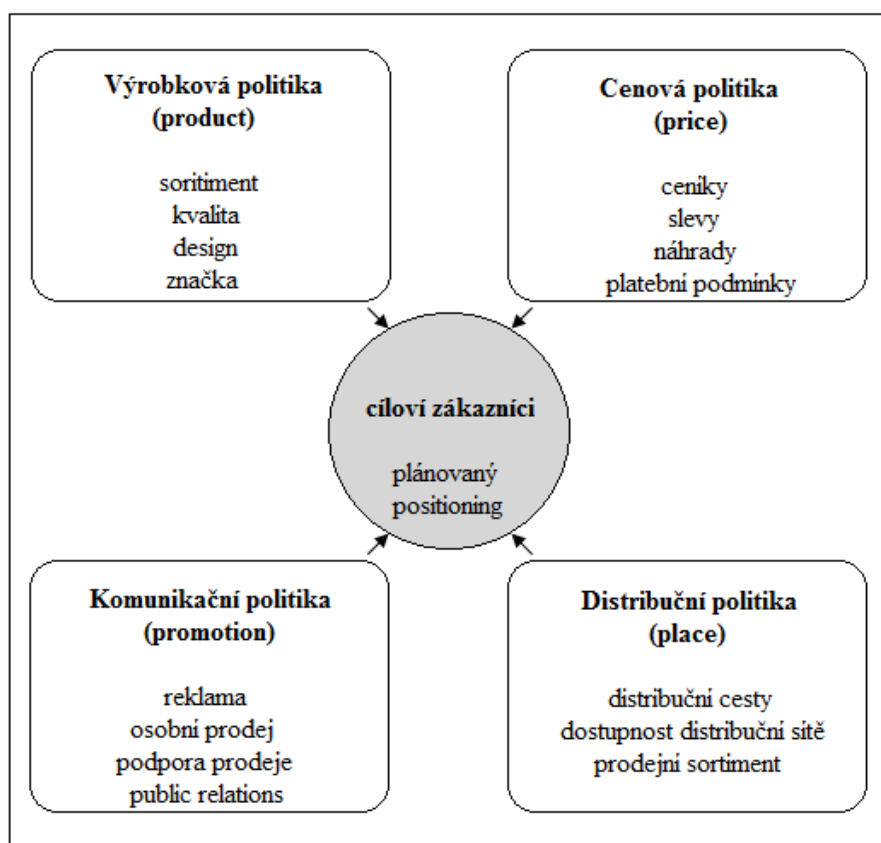
3 Charakteristika marketingu služeb

„Marketing služeb představuje poměrně novou větev marketingové teorie. Nutnost hlubšího zkoumání problematiky marketingu služeb byla vyvolána v sedmdesátých letech 20. století. V té době došlo v souvislosti s ekonomickou krizí v zemích s tržní ekonomikou k nárůstu podílu služeb na HDP. Toto období bývá někdy charakterizováno jako ‚Druhá průmyslová revoluce‘.“ (Kincl a kol., 2004, s. 113) V současné době se lidé se službami setkávají denně na každém kroku, ve vyspělých zemích dokonce nabídka služeb převyšuje průmyslovou výrobu.

3.1 Marketingový mix

Marketing zahrnuje v širším slova smyslu proces výroby a dodání výrobků a služeb konečnému zákazníkovi, který začíná ještě před jejich samotnou výrobou.. Podstatou marketingu je proto vyrábět a nabízet takové množství výrobků a služeb, které si zákazník žádá, a prodávat je takovým způsobem a s takovou cenou, aby byl zákazník spokojený. Zároveň musí firma myslet na svůj dostatečný zisk pro tvorbu dalšího rozvoje, image firmy a na spokojenost svých zaměstnanců a vlastníků.

Pokud chce firma splňovat veškeré své požadavky a přispívat ke spokojenosti svých stávajících i potenciálních zákazníků, sestavuje marketingové oddělení tzv. marketingový mix, který je založen na souboru aktivit známých také jako „čtyři P marketingu“ (viz obrázek 3).



Obr. 3: 4P marketingového mixu (Kotler, Armstrong, 2004, s. 106)

Mezi tyto proměnné aktivity marketingového mixu patří: cena (price), výrobek (product), distribuce (place) a komunikace (promotion). Výrobkem jsou myšleny produkty nebo služby, které firma vyrábí či nabízí cílovým zákazníkům na trhu. Cena představuje sumu peněz, kterou je zákazník za výrobek ochoten zaplatit. Distribucí se rozumí aktivity, které firma realizuje za účelem dostupnosti výrobku pro zákazníky. Komunikace je způsob seznámení zákazníka s daným výrobkem.

Každá z těchto složek přispívá ke zvýšení poptávky po produktu či službě a je neodmyslitelnou součástí marketingového procesu ve firmě. Jednotlivé nástroje marketingového mixu jsou propojovány v jeden ucelený marketingový program, aby firma splňovala strategický plán a své krátkodobé a dlouhodobé cíle.

3.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix zmíněný výše může být použit u strategií pro výrobek i služby. Jelikož se ale výklad mezi těmito dvěma položkami liší a tato diplomová práce je orientována na služby, je proto dále popisován mix z hlediska služeb.

Produkt

Služby jsou určité ekonomické aktivity, které se skládají z hmotných a nehmotných prvků a které pomáhají spotřebitelům lépe využít čas. Jejich výstupem je nehmotný produkt (myšlenka, služba, zboží nebo jejich kombinace), proto jsou těžko inventarizované, snadno vystavené a složitě se u nich určuje cena. Na rozdíl od výrobku se u nich hůře stanovuje rovnováha mezi poptávkou a nabídkou. Služby se nedají vrátit a nemohou být znovu prodány. Důležitými aspekty jsou také kvalita produktu a konkurenční výhoda, které ovlivňují zisk podniku.

V souvislosti s produktem se dále také hovoří o dalších třech prvcích. *Materiální prvky*, které jsou hmotné a umožňují poskytování služby. *Smyslové požítky* ji dokreslují vlastnostmi vnímanými smysly člověka, např. vůně, barva, zvuk. *Psychologická výhoda služby* je subjektivní vnímání zákazníka, proto je složitě danou službu „ušít každému na míru“ (Vašítková, 2008).

Cena

Cena je důležitou součástí marketingového mixu zvláště z hlediska strategie podniku, jejího samotného určování a hodnoty vnímané zákazníkem. Poskytovatel služby zpravidla přizpůsobuje cenovou strategii cílům, které má cena dosáhnout a které musí být v souladu se strategií celého podniku. Na druhé straně zákazník srovnává kvalitu služby a její cenu, avšak tyto charakteristiky jsou pro jednotlivé zákazníky velmi subjektivní. Do poměru mezi cenou a kvalitou, které zákazník srovnává, se také promítá znalost zákazníka o cenách konkurence. Většinou zde zapůsobí cenová neznalost, jelikož shánění informací o ceně služeb konkurence je časově a psychicky náročné, často je spojeno s určitým pohodlím.

Podle Vašíkové (2003) a Payna (1996) existuje mnoho faktorů (některé příklady vyjmenované níže), které ovlivňují způsob stanovení ceny. Blíží pozornost je věnována prvním třem zmíněným, které jsou podle Payna také nejdůležitějším kritériem pro podnik v této oblasti.

- *náklady* – společnost určí variabilní, fixní a semivariabilní⁴ náklady a přidá k nim buď procento ze zisku nebo určitou částku
- *konkurence* – při stanovování ceny firma nejprve analyzuje cenu, kvalitu a náklady na služby konkurenční firmy; cena je pak stanovena podle cíle firmy jako průměrná, podprůměrná nebo vyšší než průměrná vzhledem ke konkurenci
- *hodnota vnímaná zákazníkem=poptávka* – firma by měla pochopit vztah mezi cenou a poptávkou, k čemuž slouží model „elasticity poptávky“; znalost úrovně cen je potřeba zejména ve službách, kde je poptávka elastická (= kde změna ceny vyvolá velkou změnu v poptávce po službě)
- *umístění služeb*
- *podnikové cíle*
- *životní cyklus služby*
- *převládající ekonomické podmínky*
- *kapacita služby*

Poté co firma provede průzkum poptávky, nákladů a konkurenčních cen a nákladů a popřípadě ostatních faktorů, může vedení rozhodovat o metodě stanovení jejich ceny. Metody tvorby cen se ale v sektoru služeb liší, nejčastěji ale zahrnují následující postupy:

- stanovení ceny přírůžkou = procentní přírůžka k základu
- stanovení ceny z hlediska cílové návratnosti
- stanovení ceny podle konkurenčního srovnání
- stanovení ztrátových cen = krátkodobé opatření k vybudování pozice na trhu
- stanovení ceny na základě hodnoty vnímané zákazníkem
- stanovení ceny na základě vztahů = vyplývá z dlouhodobé pozice se zákazníky

⁴ semivariabilní náklady souvisí s počtem obsluhovaných zákazníků a objemem a typem služeb

Distribuce

Plánování distribuce a rozhodování o ní je v případě služeb proces probíhající většinou na krátkých kanálech. Služba je nehmotný statek, který není potřeba nijak skladovat a převážet. Přesto distribuce souvisí s dodáním služby zákazníkovi, což se nezbytně realizuje lokalizačně pomocí vhodného zprostředkovatele. Nelze opomenout také distribuci hmotných prvků, které tvoří službu, např. notebooků či projektorů při prezentacích firem pro klienty.

Kincl (2004) rozřazuje firmy poskytující služby do tří kategorií podle toho, zda jejich klienti musí za danou službou dojíždět nebo služba přichází za nimi. Jedná se o služby:

vzdálené (neosobní) – nedojde k žádnému osobnímu kontaktu (např. internetový obchod)

telefonické – neosobní, přesto poskytuje větší prostor pro domluvu a komunikaci

osobní poskytnutí služeb – přímý kontakt poskytovatele a zákazníka

Komunikace

Komunikace je velmi diskutovanou součástí marketingového mixu v případě zboží i služeb. Každého člověka tyto nástroje denně ovlivňují, ať je to viditelná reklama, využívání nejrůznějších slev, nákup známých značek, oslovování dealerů kolemjdoucích na ulici či návštěvy výstav a veletrhů. Těmito a mnoha dalšími nástroji marketingoví pracovníci tlačí veřejnost k ovlivnění kupního chování a snaží se dosáhnout co nejefektivnější prodejní aktivity s cílem tvořit úspěšnou značku, produkt či službu a dosahovat tak marketingových plánů společnosti. Této oblasti se podrobněji věnuje kapitola 4.

3.3 Rozšířený marketingový mix služeb

Původní výše zmíněný marketingový mix nestačí v případě realizace marketingu služeb, na které se orientuje tato práce ve své praktické části. Jak uvádí Vašítková (2008, s. 20): „*Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.*“ Aby byly služby

identifikovatelné od zboží, využívá se různých charakteristik. Mezi nejpoužívanější vlastnosti se řadí:

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- heterogenita
- zničitelnost (pomíjivost)
- limity vlastnictví

V praxi se na základě těchto vlastností dospělo k názoru, že je nutné ke čtyřem nástrojům původního mixu přiřadit ještě následující 3 položky charakterizující blíže strategii prodeje služeb (Vašítková, 2008):

Materiální prostředí

Co se týče nákupu služeb, zákazník podstupuje určité riziko. Dokud službu osobně nevyzkouší či nevyužije, neví, co kupuje. Aby byla firma v očích zákazníka méně riziková, snaží se uvádět důkazy o kvalitě svých služeb. Může se jednat např. o budovu či kancelář firmy, oblečení zaměstnanců, brožury o nabízených službách, způsob komunikace se zákazníky, apod.

Lidé

Na zákazníka samozřejmě působí samotné chování zaměstnance, který službu musí umět prodat, a to nejlépe tak, aby byl zákazník spokojený, službu kupoval opakovaně a šířil dobrou reklamu mezi známými. Do této položky přispívají vlastnosti a adekvátní vzdělanost zaměstnance, jeho ochota komunikovat a přímo ovlivňovat kvalitu služby a na druhou stranu také schopnost určovat pravidla pro chování zákazníka.

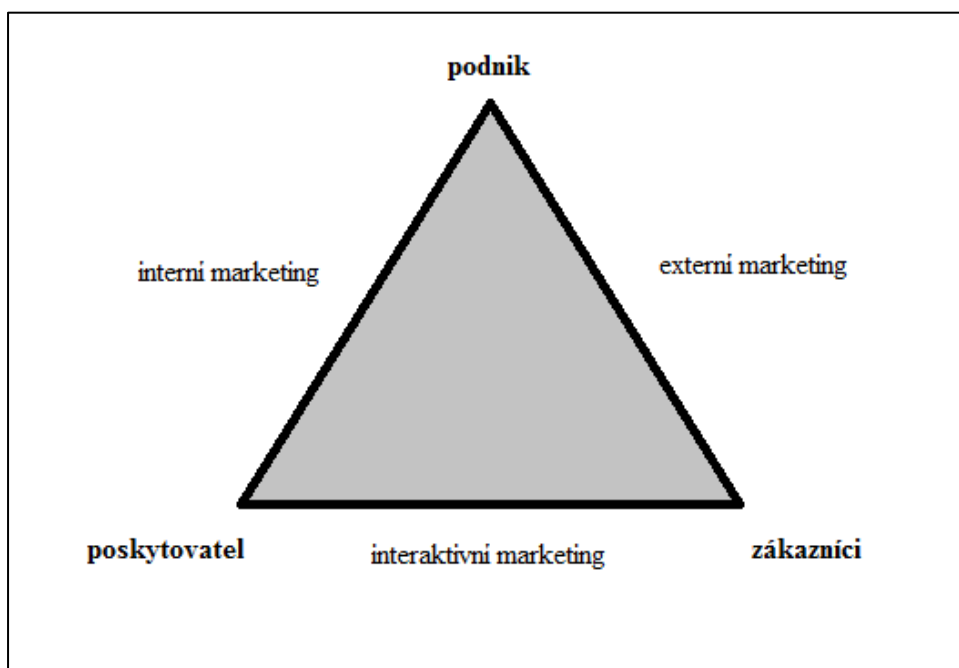
Procesy

Termínem procesy je myšleno poskytování služeb samotných, tzn. fáze, kdy probíhá interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb. Jde o např. o délku čekání na vyřízení služby, dostatečné vysvětlení výhody služby, pomoc s vyplněním formulářů atd. Pokud zákazník musí v restauraci nepřiměřeně dlouho čekat na objednávku či pokud mu není dobře vysvětlen princip pojišťovací služby, odchází nespokojen.

3.4 Trojúhelník marketingu služeb

„Z obrázku je patrné, že na úspěch služby nemá vliv pouze sama organizace, která ji poskytuje. Výsledný efekt je ve skutečnosti ovlivněn velkým množstvím vysoce proměnlivých prvků. Trojúhelník marketingu služeb znázorňuje tři vzájemně propojené skupiny, které spolupracují při vývoji, propagaci a poskytování služeb.“ (Kincl, 2004, s. 119) Vrcholy trojúhelníku tvoří tři samostatné skupiny:

- podnik (strategická obchodní jednotka)
- zákazníci
- poskytovatelé (zaměstnanci nebo prodejci služeb)



Obr. 4: Marketingový mix služeb (Kincl, 2004, s. 120)

Mezi vrcholy se vyskytují následující prostory pro tvorbu marketingového plánování, které je třeba dodržet, aby byla služba úspěšná.

externí marketing – tzv. činěné sliby; jedná se o činění co nejreálnějších slibů poskytovatelem zákazníkovi o tom, co může od služby očekávat a jak mu bude služba dodána; zapojují se pomocné nástroje jako např. reklama, podpora prodeje, metoda

stanovení ceny atd.; zákazník je zároveň ovlivněn dalšími faktory, např. samotný průběh služby, chování poskytovatele, vnější vzhled místa průběhu služby

interaktivní marketing – tzv. dodržování slibů; z pohledu zákazníka je považován za rozhodující vrchol trojúhelníku; v momentě vytvoření nebo spotřebování služby zákazníkem se zjistí, zda byl daný slib dodržen

interní marketing – tzv. umožnění slibů; tento druh marketingu probíhá primárně uvnitř podniku; služba by nemohla být dodána na základě slibů bez toho, aniž by sami zaměstnanci nebo externí poskytovatelé služby nebyli najati, vyškoleni, motivováni, podporováni a odměňováni za dobře poskytnutou službu; vychází se také z předpokladu, že spokojenost zákazníka a práce poskytovatele na sobě silně závisí

3.5 Marketingové cíle a strategie

Stanovení marketingových cílů je důležitým krokem marketingového plánování ve všech oborech podnikání a pro všechny cílové segmenty. Stanovení cílů proto vyjadřuje podnikový záměr, kterého má být dosaženo pomocí marketingových strategií. Marketingovými strategiemi se rozumí činnosti realizované pomocí nástrojů marketingového mixu popsané v této kapitole. Aby bylo možné cíle stanovit a následně jejich pomocí měřit výsledky podnikání, musí dané cíle splňovat určitá kritéria (Payne, 1996):

- relevantnost – cíl se týká podnikového smýšlení a poslání
- specifikace – cíl je jasný, identifikovatelný
- měřitelnost = kvantifikovatelnost
- časová ohraničenost – pevně daný termín plnění cíle
- ambicióznost – cíl musí být nejen dosažitelný, ale vyžadující nadstandardní výkony
- zaměřenost – cíl se orientuje na konkrétní odvětví (trhy, služby)

Marketingové cíle jsou většinou sestavovány jako očekávané hodnoty různých tržních segmentů na celkovém trhu, přičemž nejčastějšími sledovanými oblastmi bývají objem prodeje, tržní podíl, zisk, cíle zákazníka a marketingové náklady.

Při stanovování marketingových cílů podniku je potřeba rozlišovat stav služby a stav trhu tak, jak situace znázorněná níže na obrázku 5.

		Služby	
		<i>Současné</i>	<i>Nové</i>
Trh	<i>Současný</i>	Penetrace trhu	Rozvoj služby
	<i>Nový</i>	Rozvoj trhu	Diverzifikace

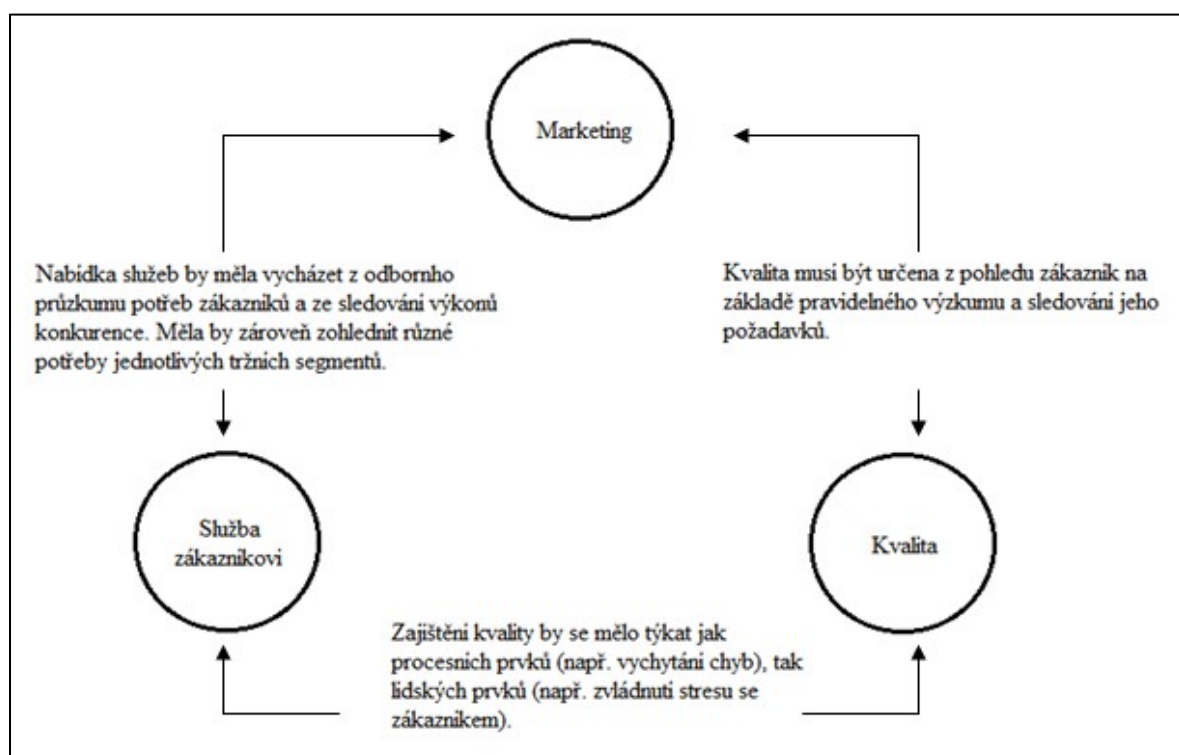
Obr. 5: Cíle podniku podle stavu služby a trhu (Payne, 1996, s. 205)

Z obrázku je patrné, že se podnikové cíle mění podle toho, zda je služba nová či stávající a zda působí na novém či již existujícím trhu. Co se týče současného trhu, podnik se snaží udržet si stávající zákazníky a posílit vzájemnou spolupráci stimulací k nákupům. V případě nového trhu je úkolem podniku zaujmout nový segment zákazníků, vyvolat u nich kladnou odezvu na službu, aby vyústila v opakovaný odběr. Pro podnik je přitom mnohem jednodušší a významnější snažit se udržet stávající zákazníky. Čtyři okénka v matici na obrázku výše zachycují základní strategie používané podnikem v určitém stavu trhu a služby. *Penetrací trhu* je myšleno expandování na současném trhu díky odlákání od konkurence dosažením vyššího stupně využití či intenzivnější snahou o udržení zákazníka. Strategie *rozvoje služeb* vzniká tehdy, když podnik zavádí novou službu na stávající trh. Využívá přitom svých klientů, kteří naleznou pro novou službu využití. Při *rozvoji trhu* podnik hledá pro stávající službu nový segment na trhu, popřípadě

regionálně nebo jinak geograficky expanduje. Poslední strategií je *diverzifikace*, která přináší novou službu na nový trh (Payne, 1996).

3.6 Vztah mezi kvalitou, službou zákazníkovi a marketingem

Vedle cílů a strategií uvedených v předchozí kapitole propojuje současný marketing vztahů⁵ všechny tři uvedené oblasti (kvalitu, službu zákazníkovi a marketing) jako celek, které se navzájem ovlivňují a pomáhají podniku dosáhnout vyšších výnosů (viz obrázek 6). Jak uvádí Payne (1996) ve své knize Marketing služeb, tak na základě modelu PIMS⁶ je nejdůležitějším faktorem při ovlivňování výnosů z dlouhodobého hlediska relativní kvalita produktů a služeb podniku ve srovnání s konkurencí.



Obr. 6: Vztahy mezi kvalitou, službou zákazníkovi a marketingem (Payne, 1996, s. 218)

⁵ Marketing vztahů je koncepce propojující trh dodavatelů, zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců, ovlivňovací trhy a referenční trh.

⁶ PIMS (Profit Impact of Market Strategies) = Vliv tržních strategií na zisk Institutu strategického plánování

Kvalitu lze sledovat ze dvou pohledů. Interní kvalitou se rozumí dodržování nejrůznějších technických specifikací a norem kvality služby. Naopak externí kvalita vyjadřuje kvalitu vnímanou zákazníkem, která je pro podnik mnohem důležitější. Důležité je, aby si manažeři nepletli své představy o kvalitě s kvalitou vnímanou zákazníkem. Manažeři nemohou znát přesné představy a nároky na službu, nemohou vnímat, jak zákazník vidí konkurenci, často nerozeznají důležitost služeb pro zákazníka nebo včas nezareagují na změnu potřeb zákazníků v důsledku nové nabídky konkurence, technologie či jiných vývojů v čase (Payne, 1996).

Ačkoli se často podniky považují za zákaznický orientované, opak je pravdou. Přitom jak zmiňuje Foret (2011, s. 91), tak: „Podle Petera F. Druckera je právě spokojený zákazník hlavním smyslem veškeré podnikatelské činnosti.“ Dále Foret (2011) uvádí, že existuje sedm důvodů, proč věnovat spokojenosti zákazníka maximální péči:

- spokojený zákazník zůstane věrný;
- spokojený zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu;
- spokojený a věrný zákazník se chová ohleduplně a umožní lépe překonat náhlé problémy firmy;
- spokojený zákazník předá dobrou zkušenost, a to neplacenou formou;
- spokojený zákazník je ochoten nakoupit další služby z nabídky firmy;
- spokojený zákazník je velmi otevřený a sděluje zkušenosti a poznatky s užíváním služby;
- spokojený zákazník vyvolá zpětně pocit spokojenosti a hrdosti u zaměstnanců.

Nespokojený zákazník se podělí o špatnou zkušenost s 10 dalšími lidmi, ačkoli jen 4 % z nespokojených zákazníků si stěžuje přímo firmě. Proto by se ani této skupině klientů měla věnovat nemalá pozornost. Na druhou stranu pokud je stížnost vyřešena vstřícně a neprodleně v jejich prospěch, zůstanou firmě nadále nakloněni.

4 Marketingová komunikace

Celkově v marketingu nejde pouze o to výrobek vyrobit nebo nabízet službu, ale také ho představit zákazníkům, a proto marketingová komunikace staví na neustálém kontaktu se zákazníky. Aby byla komunikace se zákazníkem úspěšná, musí podnik zvládnout základní předpoklad, a to podnikovou komunikaci a následně marketingovou komunikaci v širším slova smyslu – produkt, cena, distribuce (již bylo zmíněno v kapitole 3).

Politikou marketingové komunikace se rozumí aktivní seznamování zákazníka s výrobkem a soubor aktivit, které ho vedou k jeho koupi. Jak uvádí Foret (2011, s. 231): *„V tomto širším pojetí je potom marketingová komunikace systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich konečnými příjemci – zákazníky.“*

Nejen ve službách platí, že to, jak firma umí komunikovat se zákazníky, formuje její image, a to, jak jsou zákazníci spokojeni, tvoří kvalitu služby. Zejména ale malé podniky musí čelit omezeným finančním prostředkům na marketingovou komunikaci, což ovšem neznamená, že by tato oblast marketingu měla být ve firmě chudší. Cílem podniku v takové situaci není šetřit, ale nacházet ze široké nabídky komunikačních nástrojů ty nejvhodnější a nejnapaditější s nižší cenou (Foret, 2011).

4.1 Nástroje marketingové komunikace

Marketingová komunikace je soubor marketingových nástrojů, který slouží firmě k jasnému a přesvědčivému sdělení o firmě samotné a o její nabídce produktů či služeb. Do tohoto souboru nástrojů, který je často označován jako marketingový komunikační mix nebo propagační mix (dále jen mix), patří podle Kotlera a Armstronga (2004) níže zmíněné. Každý nástroj tohoto mixu má své pozitivní a negativní stránky. Vytvořit fungující mix není jednoduchý proces a při jeho sestavování je zapotřebí znát náklady na nástroj, jeho pozitiva a negativa, a také jakou skupinu zákazníků chce firma v souvislosti se svým nabízeným produktem oslovit.

Reklama

Reklama je určitá forma placené komunikace mezi výrobcem a zákazníkem. Její podstatou je konkrétní obchodní záměr s cílem oslovit požadovanou skupinu lidí a informovat je o možnosti koupě daného výrobku či služby. Tento nástroj komunikace je velmi významným faktorem při ovlivňování zákazníků.

Mezi nejdůležitější role reklamy patří funkce:

- informativní – informuje zákazníka o existenci určitého výrobku na trhu, o jeho ceně a funkci, často se využívá v úvodní fázi životního cyklu výrobku
- přesvědčovací – snaží se přimět zákazníka ke změně preferencí a vnímání daného výrobku a zvýšit prodej oproti konkurenci
- připomínací – využívá se v dospělosti výrobku, jde o udržování povědomí zákazníka o výrobku a připomenutí k jeho koupi

Spotřebitelé se s reklamou setkávají denně, až se může zdát, že celý marketing je vlastně jen o reklamě. Firmy a reklamní agentury využívají čím dál více kreativity k upoutání pozornosti a k informování zákazníka o existenci, kvalitě, ceně a výhodách výrobku.

Důležitou součástí tvorby reklamního sdělení je správný výběr reklamních médií. Firma by měla uvážit, jak jsou jednotlivé druhy médií vhodné k prezentaci jejich konkrétních výrobků. Dále musí brát firmy v potaz náklady na tvorbu reklamy a v neposlední řadě účinnost, která je spjatá s kvalitou příjemců daného média.

Běžnými druhy reklamních médií jsou (Kotler, Armstrong, 2004):

- noviny
- televize
- přímé zásilky
- rozhlas
- časopisy
- venkovní reklama
- on-line reklama

Nespornou výhodou reklamy je, že dokáže zasáhnout široké spektrum zákazníků. Dobrá reklama spotřebitele zaujme svou nápadností a originalitou a dává jim kromě informace o vlastnostech produktu také pocit důvěry, protože koupí „něco známého“. Na druhou stranu je ale neosobní, nedokáže přinutit k reakci a koupí a často ji spotřebitelé ze sdělovacích prostředků nevnímají (Vysekalová a Mikeš, 2003).

Podpora prodeje

Podporou prodeje se rozumí určitá kombinace reklamy a cenových zvýhodnění. Účelem podpory prodeje je tedy informovat zákazníka o službě a zároveň nabídnout jeden z následujících nástrojů nebo jejich kombinaci zvýhodňující nákup (Vašítková, 2008):

- množstevní a sezónní slevy
- kupóny, prémie
- loterie, soutěže
- bezplatné provedení ukázky služby
- výstavy, veletrhy
- reklamní a dárkové předměty (tzv. 3D reklama)

Tyto nástroje by měly také sloužit jako komunikace se zákazníkem ve smyslu přizpůsobit daný nástroj cílovému zákazníkovi. Jedná se např. o aplikaci loga nebo barevné kombinace na nástroj nebo také dárky související s konkrétní službou, kterou firma nabízí.

Podpora prodeje patří k nejrychlejším formám zapůsobení na zákazníka, ale na druhou stranu nevýhodou je, že jednotlivé podněty jsou pouze krátkodobé, využitelné pouze v době aplikování stimulu.

Osobní prodej

Jako u každého způsobu marketingové komunikace se i osobní prodej zaměřuje na dosažení prodeje služby. Typickým jevem je zde osobní kontakt, který je realizován pomocí prezentací či demonstrací prodejce. Velkou výhodou tohoto nástroje je přímá oboustranná komunikace, během které jsou pokládány a zodpovídaný otázky a probíhá vzájemná reakce zákazníka a poskytovatele služby. Reakci a způsob sdělení mohou poskytovatelé např. na rozdíl od reklamy přizpůsobovat cílové skupině zákazníků.

Mnoho firem má dlouho vybudovanou síť zákazníků, pro které je osobní prodej nejdůležitějším nástrojem oslovení. Je třeba je stimulovat k dalšímu nákupu a připomenout jim vlastnosti služby, což je na základě předchozí spokojenosti vede k opětovnému nákupu, nevyhledávají totiž konkurenci. Firmy využívají zákazníky k hodnocení kvality služby, díky tomu pak zlepšují své služby, a zákazníci také poskytují reference dalším potenciálním klientům.

Přímý marketing

Přímý marketing je nástroj, kterým firmy oslovují konkrétní zákazníky, a probíhá zde adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. V současné době se tento způsob komunikace velmi rozvíjí s dostupností výpočetní techniky a je primárně zaměřen na nové potenciální klienty. Výhodou přímého marketingu je také zpětná vazba, která dokáže posoudit reakci na nabídku služby a také dlouhodobost aplikování. Mezi prvky přímého marketingu patří:

- přímé zásilky
- aktivní a pasivní telemarketing
- rozhlasový a tiskový marketing s přímou odezvou
- katalogový prodej
- teletext
- elektronická pošta.

Při využívání tohoto nástroje často dochází také k aplikaci podpory prodeje (viz výše), kdy se poskytovatelé služeb snaží zaujmout zákazníky a dostat se do jejich povědomí cenovým zvýhodněním jejich nabízené služby.

Internetová marketingová komunikace

Díky stále se zvyšující technologické úrovni a možnosti přístupu k internetu se tento druh média stává oblíbeným komerčním prostorem s velkým množstvím možností pro umístění nástrojů komunikace. Obecně se dá říci, že Internet ovlivňuje i všechny ostatní nástroje marketingového mixu kromě komunikace – produkt je vyvíjen podle individuálních potřeb zákazníka, snadnější komunikace usnadňuje distribuci do vzdálenějších zemí na světě a

cena se dá neomezeně často zákazníkem sledovat a poskytovatelem kdykoli měnit (Pelsmacker, 2003).

Jako u každého druhu komunikace, má i internet své výhody a nevýhody. Nespornou výhodou je skutečnost, že je Internet levnou a dostupnou možností, jak firmu či službu prezentovat a rozšířit mezi široké spektrum lidí po celém světě. Reakce uživatelů Internetu na firemní internetovou komunikaci je měřitelná a další výhodou je v neposlední řadě flexibilita komunikačních nástrojů a nepřetržitost sdělení informace. Bezkonkurenčními produkty na Internetu se stávají služby s nehmotným charakterem (např. projekty, studie, analýzy nebo zvuková záznamy), které se často dají také distribuovat. Nejčastější nevýhodou komunikace na internetu je ale fakt, že prodej zboží nebo služeb je uskutečňován neosobně bez možnosti danou věc/službu vyzkoušet nebo alespoň fyzicky vidět. (Pelschmaker, 2003) Pro následující informace o typech internetové propagace byl zdrojem Oficiální portál pro podnikání a export Businessinfo.cz.

Internetová reklama

Nejrozšířenějším typem šíření internetové reklamy jsou webové stránky a e-mailová pošta, které mohou distribuovat jak obrazovou tak textovou reklamu. Obrazovou reklamou jsou myšleny zejména reklamní proužky, tzv. bannerová reklama, která může být statická, animovaná nebo interaktivní. Zobrazuje se při prohlížení stránek na okrajích obrazovky nebo upoutá návštěvníka stránky náhlým zobrazením. Textová reklama zahrnuje zápisy do katalogů, databází a vyhledávačů, ve kterých se objevují placené odkazy PPC⁷ a přednostní výpis z katalogu. Celosvětový nejrozšířenější vyhledávač Google zprostředkovává PPC reklamu pomocí systému AdWords, v České republice má toto prvenství Seznam.cz se systémem Sklik. Dalšími typy reklamy je např. kontextová reklama, která se zobrazuje na webových stránkách souvisejících se zadanými klíčovými slovy, nebo netradiční formy internetové propagace jako buzz marketing⁸ nebo

⁷ PPC = pay per click = reklamní odkazy vázané na klíčová slova se specifickým způsobem placení za kliknutí

⁸ buzz marketing = vyvolání rozruchu kolem produktu; získání pozitivních doporučení a referencí od zákazníků

advergaming⁹. Zákazník se může přihlásit k odběru tzv. e-mail marketingu, kdy jsou jemu a okruhu dalších zájemců rozesílány e-mailem informace o produktu, narozdíl ale např. od předplaceného časopisu zde funguje zpětná vazba a přímá komunikace se zákazníkem.

Jak uvádí Vašítková (2008), nejčastějšími aktivními uživateli internetu jsou lidé ve věku 16 – 24 let a osoby s vysokoškolským vzděláním. Jelikož v posledním desetiletí význam internetu výrazně vzrostl, objem investic se do reklamy na Internetu vyšplhal z 15 milionů Kč v roce 1997 na 0,5 miliardy Kč v roce 2004.

Internetová podpora prodeje

Tento druh propagace na internetu je cílený jak na kamenné obchody, tak na e-shopy na internetu, na které má být upoutáno klasickými nástroji (např. slevy, kupóny, odměny, motivace, vzorky, atd.). Zákazníci mohou vyhledávat zboží prostřednictvím vyhledávačů, které najdou konkrétní produkty v zaregistrovaných e-shopech. Novým zvláštním druhem podpory prodeje na Internetu je affiliate marketing¹⁰, kdy affiliate partner dostává provizi pouze při zrealizovaném prodeji.

Internetový přímý prodej

Stejně jako v neinternetovém prostředí se i zde tato propagace zaměřuje na přímou odezvu od konkrétního segmentu zákazníků. Nejčastěji se přímý prodej uskutečňuje díky e-mailové poště, která je nízkonákladová a pokryje široké spektrum zákazníků. E-mailové zprávy by měly ale obsahovat informace podané zajímavou formou, aby adresát zprávu ihned nesmazal ze schránky.

Internetová propagace se stává čím dál oblíbenější formou, jak může firma na potenciální zákazníky zapůsobit, a zahrnuje mnoho dalších nástrojů, které se prolínají s předinternetovými nástroji. V současné době dochází k velkému pokroku a zlepšování těchto forem propagace, aby se zvyšovala účinnost působení na zákazníky.

⁹ advergaming = on-line hra se zakomponovaným produktem firmy na firemní nebo jiné webové stránce

¹⁰ affiliate marketing = partnerství mezi webovými stránkami prodejce (provozovatel affiliate programu) a stránkami, které jeho produkty doporučují a odkazují na ně (affiliate partner)

5 Marketingová činnost firmy Swallow School of English

Tato kapitola se zabývá praktickou návazností na teoretickou část v kapitolách 3 a 4, které pojednávají o marketingu služeb, nástrojích marketingu a marketingové komunikaci. Praktickou návazností se rozumí vytyčení 4P marketingu a marketingových aktivit tak, jak jsou aplikované ve vybrané firmě Swallow School of English.

5.1 Služby firmy

O tom, jaké Swallow nabízí služby, bylo pojednáno již v první kapitole. Obecně lze říci, že Swallow je jazyková škola specializující se na výuku anglického jazyka, ve skutečnosti ale nabízí další služby pro široký segment zákazníků:

- veřejné kurzy pro předškolní děti (3–5 let)
- veřejné kurzy pro děti (5–12 let) ve 4 znalostních stupních
- veřejné kurzy pro mládež (13–18 let) ve 4 znalostních stupních
- pomaturitní roční studium ve 2 znalostních stupních
- veřejné kurzy pro dospělé v 9 znalostních stupních
- přípravné kurzy na Cambridge zkoušky: FCE, CAE, CPE
- individuální výuku malých skupin či jednotlivců všech věkových kategorií, která je založena na jejich požadavcích
- výuku ve firmách pro jednotlivce a skupiny
- výuku pro třídy základních škol
- letní dětský tábor pro 2 věkové kategorie
- příměstský tábor
- letní intenzivní kurz anglického jazyka
- tlumočení a překlady z AJ do ČJ a naopak

K tomu, aby byl zákazník se službami školy spokojený, nabízí Swallow služby navíc nejen k zde zmíněnému produktu, ale např. i k ceně, která je zmíněna v následující kapitole.

První taková služba se klientům nabízí ještě před výběrem a nástupem do kurzu. Jedná se o rozřazovací testy, které si kdokoli může zdarma přes internet zkusit složit ve dvou verzích, které se liší jen počtem otázek. Po skončení testu se studentovi zobrazí znalostní stupeň na základě správného počtu odpovědí na celkový počet otázek. Na e-mail školy je poté test s e-mailovou adresou studenta automaticky přeposlán, takže je možné lépe se studentovi individuálně věnovat při výběru kurzů. Rozřazovací test vygeneruje ale pouze přibližný výsledek a nevypovídá o úrovni klientovi angličtiny vše. Za prvé test zahrnuje pouze gramatické úkoly a za druhé ho klienti řeší v pohodlí domova a mohou nad každou otázkou libovolně dlouho přemýšlet.

Jelikož je opravdu složité odhadnout, který kurz bude z hlediska jazykové úrovně klientovi vyhovovat, nabízí se mu další služba navíc - 1 hodina zdarma v libovolném veřejném kurzu. Po absolvování lekce klient může na základě doporučení lektora či na svém vlastním uvážení přestoupit do kurzu s nižší či vyšší jazykovou úrovní. Po zařazení do kurzu a také vždy se vznikem každého kurzu je studentům nabídnuta další doplňková služba, kterou je objednání učebnic.

5.1.1 Veřejné kurzy

Veřejnými kurzy se rozumí výuka angličtiny ve skupinách, kam se mohou zájemci přihlásit libovolně v průběhu školního roku (ideálně však na začátku semestru) a které probíhají permanentně od září do června. Podrobnější informace o těchto kurzech nabízí tabulka 3 na následující straně.

V případě veřejných kurzů pro dospělé na začátku školního roku Swallow otevírá velké množství kurzů ve všech znalostních úrovních včetně příprav na FCE, CAE a CPE, které trvají 90 minut jednou nebo dvakrát týdně podle aktuální nabídky. Klient má tak vždy možnost najít kurz, který mu vyhovuje, jelikož škola nabízí ranní i odpolední kurzy v mnoha časových možnostech. Pokud se nenaplní kapacita kurzu (podle tabulky níže), studenti jsou požádáni přestoupit do stejného kurzu v jiný den nebo v jinou hodinu ve stejný den, nebo je vyučovací hodina zkrácena podle počtu studentů na 60 či 45 minut. Tyto kurzy jsou vedeny jedním učitelem, kterým může být rodilý mluvčí nebo Čech, a to podle jazykové úrovně kurzu. Převážně je výuka v těchto kurzech zaměřena

na procvičování gramatiky na základě učebnice. Jinou možností jsou konverzační kurzy pro 4 - 8 studentů, které vede rodilý mluvčí bez učebnice. V rámci veřejných kurzů probíhají i přípravy na mezinárodní zkoušky, kdy cílem kurzů je připravit studenty na gramatickou, poslechovou, písemnou a ústní část dané zkoušky.

Tab. 3: Obecné informace k veřejným kurzům jazykové školy Swallow

		Denní doba	Délka lekce/týden	Počet studentů/kurz	Učitel	Učebnice
Dětské	Děti	odpoledne	60 min	6 - 10	Čech	ano
	Mládež	odpoledne	1 - 2x 60 min	6 - 10 (2x/týden 4 - 9)	Rodilý mluvčí	časopis
Pomaturitní		dopoledne	4x 180 min	max. 14	Rodilý mluvčí/Čech	ano
Pro dospělé	Zkoušky	odpoledne	2x 90 min	6 - 12	Rodilý	ano
	Klasické	celodenně	1 - 2x 90 min	6 - 12 (ranní 4 - 8)	Rodilý mluvčí/Čech	ano
	Konverzační	celodenně	90 min	4 - 8	rodilý	ne

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního dokumentu Nabídka kurzů.

Pro pomaturitní studenty se otevírají 2 třídy pro max. 15 studentů, které každý všední den mimo pátku různí učitelé připravují na absolvování Cambridge zkoušek, na konci studia je jim vydáno osvědčení o úspěšném zakončení Jednoletého pomaturitního studia angličtiny. Pomaturitní student nemusí být nutně čerstvý maturant ale kdokoli, jen mu nebude přiznán statut studenta a výhody z něho plynoucí.

Dětské kurzy probíhají jen v odpoledních hodinách a realizují se na stejném principu jako veřejné kurzy pro dospělé. Pro děti je ale mnohem složitější se zapojit do kurzu později, jelikož probranou látku těžce dohání. Proto je také pohyb dětí v kurzech v průběhu roku minimální. Také u těchto kurzů platí, že dítě může navštívit jednu lekci zdarma a posléze i vícekrát přestupovat do jiného kurzu, pokud je třeba a pokud to kapacita kurzu dovolí.

5.1.2 Individuální kurzy

Individuální kurz znamená, že výuka jazyka probíhá ve velmi malém počtu klientů (1 - 5). Tyto kurzy jsou určeny pro klienty všech věkových kategorií, spadá do nich také firemní výuka. Jejich velkou výhodou je intenzivnější výuka, jelikož má učitel větší možnost komunikace s daným studentem a také skutečnost, že je studentovi sestavena výuka podle jeho požadavků. Student se tedy může rozhodnout o:

- délka lekce (45, 60 nebo 90 minut)
- den a čas (libovolně v pracovní dny)
- intenzita lekcí (kolikrát za týden)
- učitel (rodilý mluvčí nebo Čech, popř. kombinace)
- zaměření výuky (obecná AJ či odborná AJ – např. obchodní AJ, technická AJ, příprava na zkoušky,...)
- začátku výuky a počtu lekcí

Nespornou nevýhodou je vyšší cena kurzu (viz kapitola 5.2), ačkoli při vyšším počtu studentů ve skupině se částka rozpočítává.

5.1.3 Ostatní služby

Letní pobytový tábor pořádá Swallow v roce 2012 již po desáté. Je realizován pro kategorii Děti 7 – 12 let a Mládež 13 – 17 let. Děti přijdou do kontaktu s angličtinou 24 hodin denně při dopolední výuce a odpoledních aktivitách, starají se o ně rodilí mluvčí, ale i čeští učitelé. Mládež učí výhradně rodilí mluvčí a tábor je pro ně tedy koncipován tak, aby museli komunikovat v angličtině při všech denních situacích. Tábory probíhají současně v jeden termín po 9 dní (v roce 2011 i 2012 v Jindřichovicích pod Smrkem), ale zmíněné dvě kategorie účastníků mají oddělený program a učitele. Kapacita dětského tábora je 35 dětí, do mládežnické kategorie je přijímáno 18 teenagerů.

Příměstský tábor probíhá 5 pracovních dní přímo v prostorách Swallow. Navštěvovat ho mohou předškolní děti ve věku od 4 do 6 let, jejich výuka probíhá od 8:30 do 13:30 hod. Děti ve věku od 7 do 10 let mají vyučování od 8:00 do 14:30 hodin. Pro obě skupiny dětí je připraven zábavný výukový program ve škole i venku (např. návštěva ZOO a IQ parku, procházka lesem apod.)

Letní intenzivní kurzy se konají po dobu tří týdnů vždy v dopoledních a odpoledních hodinách. Vyučuje se všechny pracovní dny, každý den tedy dopoledne i odpoledne 2x 90 minut výuky. Kurz je určen pro studenty v různém věku, jelikož jsou lekce pořádány pro 5 jazykových úrovní od začátečníků po hodně pokročilé, v případě zájmu lze otevřít i třídu za účelem přípravy na mezinárodní zkoušku. Kurzy se otevírají při počtu 4 studentů.

Překlady Swallow zajišťuje z AJ do ČJ a naopak ve čtyřech termínech: běžný (do 7 a více dnů), spěšný (do 3 dnů), expres (do 24 hodin) a na počkání (max. 1 normostrana textu).

5.2 Cenová politika firmy

Vedení Swallow si je vědomo, že cena je velmi důležitým faktorem, který dokáže ovlivnit zákazníka při výběru firmy, která mu má dodat konkrétní službu. Vzhledem k tomuto faktu a také protože je v Liberci velká konkurence co se týče výuky angličtiny (velké množství jazykových škol, jazykových agentur, soukromé osoby), tak již 3 školní roky stanovuje stejné ceny za kurzy. Následující tabulka 4 obsahuje ceny, které platily ve školním roce 2010/11, stejně tak jako předchozí rok 2009/2010 a rok 2011/12.

Tab. 4: Ceník veřejných, individuálních a pomaturitních kurzů

Kurz	Intenzita	Cena	Cena za pololetí
Dětské veřejné. kurzy	1x 60 min/týden	2 900 Kč/šk. rok	1 600 Kč
Veřejné ranní kurzy pro dospělé	1x 90 min/týden	7 900 Kč/šk. rok	4 300 Kč
	2x 60 min/týden	8 300 Kč/šk. rok	4 400 Kč

Veřejné odpolední kurzy pro dospělé	1x 90 min/týden	4 300 Kč/šk. rok	2 300 Kč
	2x 90 min/týden	7 900 Kč/šk. rok	4 300 Kč
Pomaturitní kurzy	4x 180 min/týden	21 000 Kč/šk. rok	10 500 Kč
Individuální kurzy	45 min	330 Kč/lekce	---
	60 min	440 Kč/lekce	---
	90 min	660 Kč/lekce	---

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Ceníků kurzů pro šk. rok 2010/11.

Na stanovování ceny působí tři faktory, které jsou také zmíněny v kapitole 3.2.2. Jsou jimi náklady, konkurence a hodnota vnímaná zákazníkem. Vedení školy se snaží zajistit, aby ceny kurzů a ostatních služeb pokrývaly náklady na mzdy učitelů, nezbytný výukový materiál a fixní náklady (elektrická energie, nájemné,...). Dále pak porovnává ceny s cenou konkurence a v neposlední řadě se zajímá o poptávku po službách, které Swallow nabízí a stanovuje ceny tak, aby byly služby cenově dostupné pro široké spektrum zákazníků. Cena je také ovlivněna minimálním a maximálním počtem studentů v kurzu. Proto jsou individuální kurzy dražší než veřejné a například ranní veřejné kurzy dražší než odpolední, jelikož v ranních kurzech je kapacita studentů 4 – 8 a v odpoledních 6 – 12.

Nejen kvůli tomu, že je Swallow malá firma, ale také kvůli jejímu individuálnímu přístupu ke studentům, uplatňuje vedení školy přátelskou cenovou politiku. Ta je stanovená několika cenovými slevami a vyhověním konkrétním potřebám studentů. Cenovou slevou je myšlena sleva 5 % z ceny veřejného kurzu pro studenty středních a vysokých škol, pro nezaměstnané, rodiče na rodičovské dovolené, důchodce a ZTP. Studenti patřící do nějaké kategorie se musí prokázat platným dokladem. Dalším cenovým zvýhodněním je 10% sleva na kurzovním veřejného kurzu, pokud student nastoupí do kurzu po uplynutí 1 měsíce od začátku aktuálního pololetí. Vedení firmy také rozhoduje o individuálních věrnostních slevách, které jsou odvozené od délky studia ve Swallow a intenzitě kurzů, které daný student navštěvuje. Studenti mohou kurzy platit hotově na recepci školy nebo

bankovním převodem. Ve školním roce 2010/11 bylo možné využít také platby pomocí karty Ticket Benefit¹¹. Jak bylo také zmíněno v kapitole *Individuální kurzy*, pokud navštěvuje individuální kurz více než jeden student, cena kurzu se rozpočítává mezi všechny účastníky, čímž se cena snižuje mnohdy až do takové míry, že se studentům cenově vyplatí docházet do jinak dražšího individuálního kurzu oproti levnějšímu veřejnému.

Ostatní služby

Následující tabulka obsahuje ceny, typy a termíny překladů. Ceny jsou uvedeny za 1 normostranu, vysvětlení termínů dává kapitola 5.1.3. K překladům odborného textu je připočítávána korektura textu, jejíž cena se liší díky náročnosti daného textu a dobou zpracování. K cenám uvedeným v tabulce se připočítává DPH 20 %.

Tab. 5: Ceník překladů

Termín	z AJ do ČJ	Odborné texty	z ČJ do AJ	Odborné texty
běžný	290 Kč	395 Kč	315 Kč	420 Kč
spěšný	395 Kč	500 Kč	415 Kč	520 Kč
expres	500 Kč	605 Kč	520 Kč	625 Kč
na počkání	675 Kč	710 Kč	625 Kč	730 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního dokumentu Ceník překladů.

Letní dětský tábor, který se pořádá pro dvě skupiny dětí v různých věkových kategoriích, každým rokem mírně zdražuje vzhledem k narůstajícím cenám fixních nákladů na provoz. V roce 2012 je cena pro obě kategorie dětí stejně vysoká a je hrazená ve dvou splátkách: 1 000 Kč jako záloha a zbylých 3 350 Kč do 8. června 2012, celkově tedy 4 350 Kč.

¹¹ Ticket Benefits Cards = karta s nabídkou služeb (benefitů) placených zaměstnavatelem (např. sport, kultura, dovolená, zdravotní péče a vzdělávání)

Do konce června je také možné uhrazovat studium v příměstském táboře, který trvá 5 dní každý den od 8:00 do 14:30. Cena tábora se liší podle dětských kategorií. V roce 2012 cena činí za menší děti 1 750 Kč a za starší děti 1 980 Kč. Cena se liší délkou výuky a jsou v ní započítány případné vstupy, např. do ZOO.

Letní intenzivní kurzy probíhají v červenci po dobu 3 týdnů každý všední den v čase 9:15 – 12:30 hodin a po přestávce v 15:30 – 18:45 hodin. Student může navštěvovat kurz 1, 2 nebo všechny 3 týdny. Cena jednoho intenzivního týdne v roce 2012 je 2 000 Kč, přičemž při zaplacení do 31. května 2012 student dostává slevu 10 %, stejnou slevu dostávají při předložení průkazu studenti VŠ, nezaměstnaní, důchodce a rodiče na mateřské dovolené. Slevu 500 Kč dostanou studenti při zaplacení všech tří týdnů najednou. Slevy ale nelze sčítat. Při menším počtu studentů než jsou 4 požadovaní je možné kurz zkrátit nebo ponechat s příplatkem.

5.3 Distribuce služeb firmy

Swallow nabízí své služby převážně osobně. Při veškeré výuce jde o přímý kontakt učitele a studenta. Všechny veřejné a pomaturitní kurzy jsou realizovány v prostorách školy. Jak již bylo řečeno, v současné době sídlí škola v Mrštíkově ulici, která se nachází v Liberci v nově zrekonstruovaném areálu WERK u tramvajového depa, které je obyvatelům Liberce známé. Studenti Swallow mají možnost parkování zdarma v areálu školy, popř. za poplatek před areálem. Převážná většina firemních kurzů (obzvláště pak pro větší skupinu studentů) se koná mimo Swallow, škola si ale v těchto případech účtuje příplatek za dopravu lektora. Také individuální nefiremní výuka se často koná v místě, kde student pracuje.

Letní intenzivní kurzy se pořádají také v budově školy, letní dětský tábor proběhl v roce 2011 v Jindřichovicích pod Smrkem nedaleko Liberce. V případě překladů není nutný osobní kontakt s poptávajícím, překlady lze sjednat e-mailem či telefonicky.

V teorii distribuce služby je ale zmíněna i hmotná složka služby, kterou jsou v případě služeb Swallow učební pomůcky pro studenty. Každý učitel proto na základě své přípravy

na lekci může nosit CD přehrávač nebo s výukovým materiálem, často jsou také využívány cizojazyčné slovníky či jiný doplňkový materiál. Dospělí studenti jsou zodpovědní nosit si své učebnice, děti si je mohou nechávat ve škole a nosí jim je před výukou učitel.

5.4 Komunikace firmy

Marketingová komunikace se zákazníkem je nedílnou součástí marketingového mixu a je jeho nejviditelnějším prvkem. Základem úspěšné komunikace představuje projev jedné strany a reakce strany druhé, přičemž předmětem jejich komunikace může být jakýkoli lidský i přírodní výtvar (verbální či neverbální, hmotný i duchovní). Obzvláště ve službách, kterými se tato diplomová práce zabývá, je schopnost komunikovat se zákazníkem naprosto rozhodující (Kotler, 2011).

5.4.1 *Osobní prodej – komunikace se zákazníkem*

Důležitost komunikace se zákazníkem si uvědomují i pracovníci Swallow School of English. Obzvláště pak pracovnice na recepci jsou prvními kontaktními osobami, se kterými se nový zákazník setká a které mohou uskutečnit nebo znemožnit potenciální kontrakt.

Komunikace se zákazníkem se ve Swallow uskutečňuje třemi způsoby:

- osobní komunikace
- telefonická komunikace
- e-mailová komunikace

Osobní komunikace probíhá na recepci školy, je proto důležité udržet prostředí recepce školy reprezentativní, klidné a seriózní. Recepční má povinnost každého příchozího stávajícího či potenciálního klienta pozdravit a v případě jeho dotazu mu otázku zodpovědět. Ve většině případů se chodí dotazovat potenciální klienti, kteří mají zájem o jazykový kurz pro sebe nebo svého potomka. Pro chování recepční se zákazníkem neexistují ve Swallow konkrétní pravidla, jak tomu bývá v jiných firmách, recepční musí být ale pozitivní a proaktivní (tzn. sama od sebe se nových klientů po příchodu zeptat, zda potřebují s něčím poradit, atd.), na dotazy musí odpovídat srozumitelně, výstižně, musí

překládat pravdivé informace a nesmí být negativní. Recepční by zároveň neměla zahltit klienty zbytečnými informacemi a naopak říci vše podstatné, aby si klient později vzpomněl na výsledek komunikace.

Telefonickou komunikaci obstarávají také zpravidla recepční, jelikož je na recepci školy pevná linka a povětšinou i mobilní telefon. Důležitým prvním krokem pro recepční je správně představit jazykovou školu a říci svoje jméno, dále pak pro telefonickou komunikaci platí stejná pravidla jako pro osobní komunikaci. I do telefonu by měla být recepční pozitivní, dobrým krokem je také používat jméno volajícího a dělat si poznámky v průběhu hovoru, aby po skončení telefonátu bylo recepční jasné, na jakém výsledku se s volajícím domluvili.

Komunikovat e-mailem má možnost jak vedení školy, tak recepční, jelikož je možné se přes firemní notebooky po síti napojit na centrální počítač na recepci. E-mailová pošta je rychlým a levným způsobem komunikace, při které se stejně jako v ostatních typech komunikace musí dbát na zdvořilost. E-mailová pošta slouží ke komunikaci s klienty a dodavatelskými firmami a na doručené e-maily by měla recepční odpovědět do 1 hodiny. Obzvláště velmi rychle musí recepční odpovídat na e-maily, ve kterých potenciální klienti poptávají jazykový kurz. Většinou totiž tito klienti poptají e-mailem více jazykových škol a odkud jim odpoví nejrychleji a vyhoví jeho požadavkům, jejich službu si potom vybere. E-mailová komunikace je také důležitým nástrojem při posílání faktur firmám či jednotlivým studentům. A v neposlední řadě je tento způsob kontaktu s klientem výhodný ve smyslu hromadných e-mailů. Swallow vede databázi současných studentů i studentů z minulých let, jimž poté rozesílá informace. Na začátku školního roku Swallow zasílá všem zmíněným studentům nabídku kurzů pro nový školní rok, v průběhu roku pak pozvánky na školní akce; stávajícím klientům jsou navíc zasílány pravidla placení kurzů, informace o školních prázdninách či jiné změně výuky, dotazníky spokojenosti, atd.

5.4.2 Reklama

Swallow uplatňuje reklamu jako komunikační nástroj pouze v malé míře. Z nástrojů reklamy, které jsou zmíněny v kapitole 4 uplatňuje Swallow pouze venkovní reklamu a on-line reklamu, o které ale bude pojednáno níže.

Venkovní reklama zahrnuje v případě této jazykové školy billboardy a plakáty, které v průběhu roku nechává aktualizovat a rozmísťuje je po Liberci. Největší efekt má pro školu nechávat vylepovat plakáty před začátkem každého semestru na inzertních plochách u veřejných budov. Díky tomu, že se v Liberci nachází univerzita, zaměřuje se také na výlep plakátů u budov univerzity.

Logo firmy je také umístěno na jednom z automobilů, které škola vlastní a které je využíváno lektory při dopravě za studenty. V neposlední řadě má Swallow velký transparent u vjezdu do areálu, kde škola sídlí. V tomto areálu má sídlo spousta firem a pohybuje se zde mnoho lidí, kteří při vstupu do areálu transparent školy určitě neminou.

5.4.3 Podpora prodeje

Ačkoli je podpora prodeje považována za krátkodobý stimul k nákupu služby, Swallow tohoto nástroje často využívá. Jak již bylo řečeno v kapitole 5.2, Swallow nabízí svým studentům 5 % z ceny veřejného kurzu pro studenty středních a vysokých škol, pro nezaměstnané, rodiče na rodičovské dovolené, důchodce a ZTP. Dále vedení školy rozhoduje o věrnostních slevách, které bývají 10 % z ceny veřejného kurzu i individuálních lekcí.

V období Vánoc škola nabízí svým a potenciálním klientům vánoční poukazy v libovolné hodnotě (minimálně však 330 Kč, což připadá na 1 individuální lekci). Poukaz je výhodný tím, že při zaplacení veřejného kurzu do konce kalendářního roku, může majitel poukazu nastoupit do kurzu hned od ledna, čímž má měsíc docházky zdarma, jelikož pololetí začíná prvním týdnem v únoru (ve šk. roce 2011/12 to bylo 1. února 2012).

Dalším důležitým nástrojem podpory prodeje je ve Swallow 1. lekce zdarma (v případě veřejného kurzu). Nově příchozí klient se většinou rozhoduje mezi dvěma kurzy s různou jazykovou úrovní, má proto možnost si jeden vybraný kurz zdarma vyzkoušet a v případě, že mu nevyhovuje, může vyzkoušet druhý a poté se rozhodnout, který mu více vyhovoval (teoreticky mají tedy často klienti hodiny zdarma dvě, pokud se rozhodnou pro první vyzkoušený kurz).

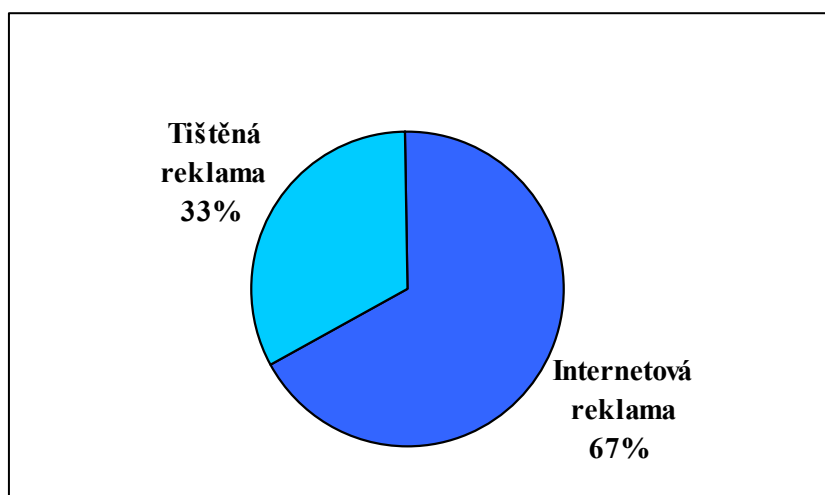
Swallow také upoutává veřejnost pořádáním různých společenských akcí. Ve šk. roce 2011/12 se v listopadu konala přímo v prostorách školy dětská akce Halloween a v únoru organizovala Swallow pro dospělé Skotský večer ve Vratislavicích nad Nisou. Účastnit se těchto akcí mohl i nestudent školy.

5.4.4 Internetová reklama

Vliv internetu v současné době neustále roste. Používají ho téměř všechny firmy a čím dál více uživatelů domácností. Swallow používá internet za účelem své prezentace na webových stránkách školy, která se nachází pod doménou **www.swallow.cz**. Na této webové stránce uživatelé zjistí vše podstatné např. o nabídce kurzů, jejich cenách a kapacitě, kontaktní údaje a dále pak aktuální nabídku sezónních služeb (dětské tábory, letní intenzivní kurzy, nabídku vánočních poukazů, atd.). Webová stránka také obsahuje informace o historii a současnosti školy a týmu lektorů. Webové stránky může spravovat vedení školy a recepční, často (zejména ve šk. roce 2011/12) využívá Swallow pomoc tvůrce webových stránek – firmy UVM Interactive.

Odkaz na webovou stránku školy lze naléznout také na portálu **www.firmy.cz**, kde je Swallow zapsána v sekci Služby a řemesla > Výuka > Jazykové školy. Ve šk. roce 2010/11 Swallow platí reklamu v internetových vyhledávacích Google (systém Google AdWords) a Seznam (Sklik). Dále platí reklamu za umístění, kterou je reklama na portálu www.jazykovky.cz a na sociální síti Facebook, který využívá zejména v jarních měsících, kdy se snaží upoutat cílovou skupinu pomaturitních studentů.

Jelikož Swallow nevede evidenci nákladů na podporu prodeje, zahrnuje následující graf (Obr. 7) rozdělení nákladů na internetovou a tištěnou reklamu ve šk. roce 2010/11. Je patrné, že ve zmíněném školním roce firma sázela spíše na internetovou reklamu, která zahrnuje výše zmíněnou internetovou reklamu a tištěná reklama obsahuje výrobu, tisk a výlep billboardů a plakátů.



Obr. 7: Procentuální rozdělení nákladů na různé druhy reklamy ve Swallow ve šk. roce 2010/11 (Vlastní zpracování na základě interních dokumentů)

V současném šk. roce 2011/12 vedení Swallow vsadilo více na tištěnou reklamu a správu domény. Ačkoli tento šk. rok ještě není u konce, tabulka 6 zahrnuje náklady na reklamu v tomto i předcházejícím šk. roce a je patrné, že již v březnu 2012 jsou náklady na plakáty/billboardy a náklady na správu domény mnohem vyšší než v celém předcházejícím roce. Aktualizaci webových stránek se škola věnuje intenzivněji, jelikož si je vědomá, že zdrojem informací o nabídce služeb školy pro potenciálního klienta je právě webová stránka. Ta by měla jasně poskytovat všechny důležité informace, měla by být poutavá, přehledná a aktualizovaná. Jelikož se ceny služeb Swallow během roku mění a škola také pořádá mimořádné a sezónní akce, je zapotřebí tyto informace rychle publikovat. Do konce současného šk. roku má vedení školy v plánu investovat ještě 10 000 Kč za Google, zůstane tedy tento druh propagace na stejné úrovni jako předcházející šk. rok. Od dubna 2012 začne vedení opět propagovat školu na Facebooku, aby upoutalo potenciální zájemce o pomaturitní studium. Měnit se už pravděpodobně nebude objem výroby plakátů a billboardů.

Tab. 6: Náklady na reklamu ve šk. roce 2010/11 a 2011/12

Druh reklamy	Školní rok 2010/11	Školní rok 2011/12 <i>(září 2011 – březen 2012)</i>
Google.com	30 000 Kč	20 000 Kč
Facebook.com	10 535 Kč	3 109 Kč
Jazykovky.cz	1 825 Kč	-
Seznam.cz	6 427 Kč	8 952 Kč
Plakáty/Billboardy	25 110 Kč	43 310 Kč
Doména	1 335 Kč	6 906 Kč
Celkem internetová reklama	50 122 Kč	38 967 Kč
Celkem tištěná reklama	25 110 Kč	43 310 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních tabulek Management costs.

5.5 Materiální prostředí, lidé, procesy

Materiálním prostředím se v oboru marketingu rozumí vše, co vytváří celkový dojem o službě ještě před tím, než si zákazník službu koupí. Jedná se především o maličkosti, které službu dotvoří a zpříjemní ji. Ve Swallow je příjemné materiální prostředí vytvářeno například již zmíněným stěhováním školy do stále modernějších a větších prostor. V současných prostorách se nachází 8 učeben, kde může být vyučováno max. 70 studentů najednou, studenti i učitelé mohou využít kuchyňského koutu k přípravě nápojů (káva, čaj, šťáva), je zde také zdarma přístup k Wi-fi a možnost kopírování za poplatek.

Vedení školy pečlivě vybírá zaměstnance do řad administrativních pracovníků a také učitelů. Vedení se sestává z ředitele školy a jeho asistentky, dále pak chod školy zajišťují dvě administrativní pracovnice, které pracují v dopolední a odpolední směně na recepci školy. Ty jsou zodpovědné mj. za osobní, telefonickou a e-mailovou komunikaci se stávajícími a potenciálními klienty po celou denní dobu provozu školy. Počet lektorů

ve škole se zvyšuje se vzrůstající poptávkou po kurzech, ve školním roce 2010/11 pro školu pracovalo 16 lektorů, v současné době jich je 19 (šk. rok 2011/12). Všichni jsou zkušenými kvalifikovanými lektory z mnoha zemí světa, takže v případě individuálních kurzů si mohou studenti vybírat mezi rodilými mluvčími s různým anglickým přízvukem nebo českými lektory, kteří také učí veřejné kurzy pro začátečníky.

Všichni tito zaměstnanci si velmi váží zákazníků školy, proto je zde silně uplatňován osobní přístup ke každému jednotlivci. Vedení školy a administrativní pracovnice vřele komunikují a snaží se vyhovět požadavkům studentů, co se týče výuky, osobně pomáhají s vyplňováním přihlášek a řeší finanční situace klientů; lektori se také snaží vyhovět studentům např. při případném nahrazení výuky, když se nemohou dostavit na individuální lekci, apod.

6 Analýza konkurence

„Tržní prostředí je typické tím, že se v něm vyskytuje tržní konkurence. Aby byly podnikatelské subjekty úspěšné, musejí se snažit o získání nějaké konkurenční výhody nad firmami, které nabízení spotřebitelům stejné nebo podobné produkty a to obvykle není snadné.“ (Urbánek, 2010, s. 158). Jak Urbánek dále uvádí, tak ačkoli firma nevyvíjí určitou strategii, přesto na trhu nějak působí a to samo o sobě jí udává směr a subjektivnost na daném trhu. Vytyčení vhodné strategie obecně znamená rozhodnutí, jakou cestou a jakými nástroji se bude firma ubírat k dosažení svých cílů a záměrů, a jakým způsobem bude soupeřit se svými konkurenty. Primárním cílem firmy bývá zpravidla dosahování zisku.

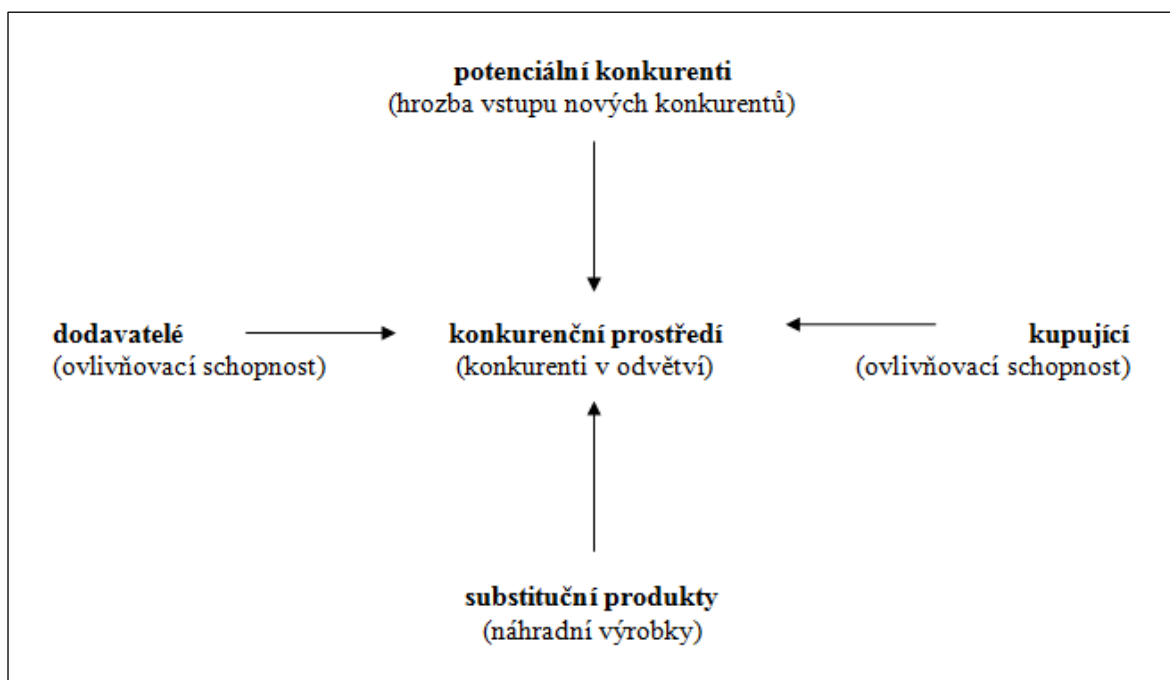
6.1 Konkurenční faktory a prostředí

Být konkurenceschopný je základem úspěchu každé firmy na trhu. Jednou z prvotních otázek budování firemní strategie je její dlouhodobá přitažlivost v odvětví související s faktory, na které je třeba brát zřetel. Těmito základními faktory jsou *vnitřní faktory*, které odhalují silné a slabé stránky podniku a odbornou způsobilost zaměstnanců na všech úrovních podniku. Naopak *vnější faktory* zahrnují všeobecný politický a ekonomický stav země, kde se firma realizuje, dále pak situaci v daném odvětví, technologické možnosti a zásahy státních orgánů. V souvislosti se situací v podniku a jeho okolí musí podnik své cíle reálně analyzovat a přizpůsobit jim danou a alternativní strategii.

Druhou základní otázkou jsou rozhodující činitelé, kteří určují dané konkurenční postavení firmy v odvětví. Jak uvádí Porter, tyto dvě otázky sami o sobě nestačí při výběru vhodné konkurenční strategie. I firma v příznivém odvětví nemusí nutně vykazovat zisk, pokud si nevybuduje vhodné konkurenční prostředí a naopak. Odvětví se postupem času stávají méně a více přitažlivá, a spolu s konkurenčním prostředím udávají náročnost konkurenční strategii. Se změnou faktorů nemůže firma výrazně pracovat, ale může zlepšovat či zhoršovat své postavení v odvětví danou konkurenční strategií.

6.2 Strukturální analýza odvětví

Jak již bylo řečeno, firmy tvoří konkurenční strategii či se snaží být konkurenceschopnými za účelem dosahování zisku, ale zprvu musí firmy pochopit složitá pravidla samotné konkurence. Ať už se jedná o výrobní odvětví nebo odvětví služeb, vždy lze pravidla konkurence rozčlenit do pěti dynamických konkurenčních faktorů (viz obrázek 8). Uprostřed celého dění stojí konkurenční prostředí, které zahrnuje soupeření mezi stávajícími firmami mezi sebou. Potenciální konkurenti, kteří jsou zmíněni v obrázku nahoře, by vstoupením do odvětví zvýšili rivalitu mezi stávajícími podniky, stejně tak jako firmy ohrožují náhradní substituční výrobky. Ty naopak ale pro kupujícího mohou být vhodnější. Firmu také ovlivňují dodavatelé, kteří mají vliv tím vyšší, čím je dodavatelů na trhu méně. A naopak kupující mají tím větší sílu, čím je jich více.



Obr. 8: Pět konkurenčních sil (faktorů) podle Portera (Urbánek, 2010, s. 167)

Jelikož je každé odvětví jedinečné, nebude mít těchto pět faktorů pokaždé stejnou sílu a jejich důležitost se bude lišit. Firma může změnou své konkurenční strategie výrazně ovlivňovat jednotlivé faktory a také přitažlivost daného odvětví. Zatímco malé firmy

nemají sílu reagovat na chování silnějších podniků, průměrné podniky ty silné napodobují a velké firmy mezi sebou přímo soupeří a předbíhají se.

6.3 Generické strategie a konkurenční výhoda

„Základem pojetí generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr.“

(Porter, 1980, s. 30) Konkurenční výhodou se rozumí mít větší sílu konkurovat ostatním podnikům nebo poskytovatelům služeb a vychází z užitné hodnoty, kterou zákazníkovi nabízí. Konkurenční výhoda úzce souvisí s pěti konkurenčními faktory, jelikož díky jejich znalosti a analýze slabých a silných stránek může firma nad konkurenty zvítězit.

Jak dále Porter (1980) uvádí, dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda se realizuje pomocí dvou základních konkurenčních výhod: udržení nízkých nákladů a diferenciací. Ty potom s dalšími souvisejícími činnostmi vytvářejí tři generické konkurenční strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví:

6.3.1 Výhoda nízkých nákladů

K posílení postavení na trhu dochází díky snižování nákladů na produkt oproti konkurenci, což vede ke zvyšování výnosů firmy. Zdroji snižování nákladů mohou být nižší mzdy, nižší spotřeba benzínu či snižování provozních nákladů. Snižování nákladů vede také ke snižování ceny produktu, avšak tato strategie nesmí vést ke snižování kvality nebo užitku produktu pro zákazníky. Ti by byli nuceni kupovat produkt u konkurence a podnik by musel cenu výrazně snížit pod úroveň konkurence, aby získal odbyt.

6.3.2 Diferenciace

Při této strategii se podnik snaží být jedinečný v určité oblasti na trhu. Většinou se podnik soustředí na konkrétní vlastnost služby, kterou zákazník vnímá jako důležitou, a za svou jedinečnost navyšuje cenu služby. Diferenciace se ale může zakládat na mnoha dalších faktorech, např. způsobu distribuce, marketingovém přístupu nebo na samotném jedinečném produktu. Jelikož na rozdíl od výhody nízkých nákladů může na trhu existovat

nespočet diferenciačních atributů, podnik by si měl vybrat diferenciaci jinou než má konkurence, aby ji dokázal zákazník ocenit.

6.3.3 Focus

Fokus¹² je třetí a zcela odlišnou strategií, která se zaměřuje na vybraný segment zákazníků v daném odvětví. Ohniskem může být i nový tržní segment. Firma předpokládá, že konkurence nemůže dokonale obsáhnout všechny segmenty a být na ně zaměřená, takže přizpůsobí svou strategii jednomu okruhu cílových zákazníků. Je si přitom vědoma toho, že nemůže mít konkurenční výhodu celkovou. Obě varianty fokální strategie (nákladová i diferenciační) spočívají na rozdílech mezi segmenty. Nákladová využívá rozdílu v chování nákladů v určitém segmentu a diferenciační se zaměřuje na rozdílné potřeby konečných zákazníků.

Následující obrázek 9 vystihuje vztah mezi třemi zmíněnými generickými strategiemi.

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. diferenciaci
	Úzký cíl	3A. soustředění pozornosti na nízké náklad	3B. soustředění pozornosti na diferenciaci

Obr. 9: Tři generické strategie (Porter, 1980, s. 31)

¹² přeloženo jako „ohnisko“, „střed pozornosti“, apod.; v českém kontextu ale slovo vyžaduje doplnění předmětu pozornosti a je nutné v zájmu srozumitelnosti užít opisu

7 Analýza konkurence firmy Swallow School of English

V současné době je v Liberci na základě internetových portálů Databox, Zlaté stránky a Seznam registrováno okolo 30 subjektů s činností spojenou s jazykovými službami. Tyto subjekty zahrnují 9 soukromých jazykových škol, 1 státní jazykovou školu, 2 jazykové agentury, zbytek potom představují soukromé fyzické osoby, které vyučují jazyk individuálně nebo nabízejí překladatelskou a tlumočnickou činnost.

V následujících kapitolách je vytyčeno a popsáno 5 jazykových škol, které vykonávají v Liberci podobnou činnost jako Swallow, mají také často dlouholetou tradici a jsou vedením Swallow považovány za největší konkurenty školy. U uvedených škol jsou na základě jejich webových stránek a osobních dotazů uvedeny výhody a nevýhody (co se výuky angličtiny týče) dané školy oproti Swallow. Dále jsou zde pak uváděny ceny základních kurzů, které mají shodnou charakteristiku s těmi, co Swallow také nabízí.

7.1 Jazyková škola Stamina

Název: Jazyková škola Stamina – Miroslav Schiffert

Působnost: Liberec

Sídlo: 8.března 19/11, 460 01 Liberec 5

Vznik: 1995



Vyučované jazyky: angličtina, němčina, španělština, francouzština, ruština a čeština

Nabízené služby v souvislosti s výukou AJ:

Jazyková škola Stamina nabízí veřejné kurzy pro dospělé v sedmi jazykových úrovních v odpoledních hodinách vždy na 90 minut, na úrovni *pokročilí* probíhá konverzace také ve stejné intenzitě. Škola také pořádá jednoleté denní pomaturitní studium, které probíhá ve třech jazykových úrovních, a dále individuální a firemní výuku. V létě probíhají intenzivní týdenní pobytové kurzy angličtiny v Bedřichově včetně ubytování a plné penze,

celoročně je možné využít služeb překladů a tlumočení. Pololetí ve šk. roce 2011/12 začínalo až 13. února 2012.

Výhody školy:

- výhodná poloha školy přímo v centru města
- skupiny s max. 8 studenty ve skupině
- individuální kurz s českým lektorem levnější než s rodilým mluvčím

Nevýhody školy:

- absence dětských kurzů
- absence dopolední výuky
- 5% sleva jen pro rodiče na mateřské dovolené

Tab. 7: Ceník kurzů jazykové školy Stamina ve šk. roce 2011/12

	1 pololetí	Lekce 45 minut
Veřejný kurz	2 100 Kč (105 Kč/lekce)	-
Konverzace	2 550 Kč (128 Kč/lekce)	-
Pomaturitní kurz	9 950 Kč	-
Individuální a firemní výuka	-	280 Kč – český lektor 330 Kč – rodilý mluvčí

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníků z www.stamina.cz.

Tab. 8: Ceník překladů Jazykové školy Stamina (škola není plátcem DPH)

Termín	z AJ do ČJ	z ČJ do AJ
do 24 hodin	350 Kč	360 Kč
do 48 hodin	320 Kč	330 Kč
déle než 2 dny	280 Kč	295 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníků z www.stamina.cz.

7.2 Jazyková škola Studyline

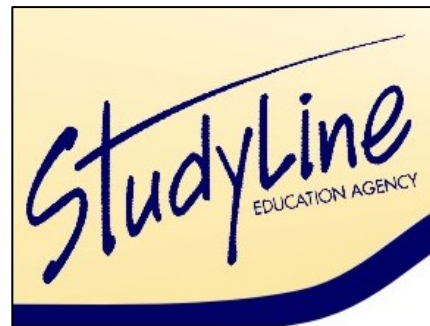
Název: Agentura a jazyková škola Studyline

Působnost: Liberec

Sídlo: Pražská 7/5, 460 01 Liberec 1

Vznik: 2003

Vyučované jazyky: angličtina, němčina, španělština, francouzština, ruština, italština, švédština, chorvatština a další (asijské jazyky)



Nabízené služby v souvislosti s výukou AJ:

Jazyková škola nabízí veřejné kurzy pro děti a dospělé a individuální a firemní výuku jazyka. Dále tato škola pořádá sezónní intenzivní jazykové kurzy (3x týdně po dobu 3 týdnů). Pro děti od 8 do 15 let realizuje příměstské tábory, které probíhají od 8:00 do 17:00 h a také zprostředkovává jazykové kurzy, studium a práci v zahraničí.

Výhody školy:

- výhodná lokalita školy přímo v centru města
- skupiny s max. 8 studenty ve skupině
- široká nabídka služeb
- ke každé lekci nápoj zdarma
- individuální kurz s českým lektorem levnější než s rodilým mluvčím
- klientům vstup zdarma na promítání filmu 1x měsíčně
- zdarma přípravný jazykový kurz pro klienty, kteří zakoupili zahraniční studijní pobyt
- k vánočnímu poukazu na kurz slovníček a psací potřeby zdarma
- 5 % věrnostní sleva

Nevýhody školy:

- výuka dětí až od 8 let v úzké nabídce kurzů
- malá nabídka ranních veřejných kurzů
- cena firemního kurzu závisí na počtu studentů ve skupině
- absence pomaturitního studia

Tab. 9: Ceník veřejných kurzů školy pro šk. rok 2011/12

	Veřejné kurzy pro dospělé		Dětská výuka		
	1 x týdně 90 minut	2 x týdně 90 minut	Elementary 8 – 12 let	Pre-intermediate 10 – 14 let	Pre-interm. 12 – 16 let
1 lekce	126 – 144 Kč	226 – 235 Kč	80 Kč/45 min	86 Kč/60 min	93 Kč/60 min

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníků www.studyline-lbc.cz.

Tab. 10: Ceník 45min lekcí pro firemní a individuální výuku ve šk. roce 2011/12

Lektor	Délka lekce	Firemní výuka		Individuální výuka	
		1 student	2 a více studentů	1 student	2 a více studentů
Rodilý mluvčí	45 minut	340 Kč	360 Kč	370 Kč	390 Kč
Čech	45 minut	280 Kč	300 Kč	280 Kč	300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníků www.studyline-lbc.cz.

7.3 Jazyková škola Polyglot

Název: Jazyková škola Polyglot

Působnost: Praha, Brno, Ostrava, Liberec, Jihlava,
České Budějovice, Plzeň

Sídlo: Voroněžská 20, 460 01 Liberec

Vznik: 1989 v Praze, pobočka v Liberci 2008

Vyučované jazyky: angličtina, němčina, španělština, francouzština, ruština, italština,
polština, čeština, chorvatština, norština, slovinština, portugalština a
maďarština



Nabízené služby v souvislosti s výukou AJ:

Ve výše zmíněných jazycích nabízí Polyglot víceméně večerní veřejné kurzy, v případě anglického a německého jazyka se veřejné kurzy konají i v dopoledních hodinách a realizující se v rámci těchto dvou jazyků také konverzační kurzy a přípravy k maturitě. Polyglot také nabízí překladatelství a tlumočení, firemní výuku, zprostředkovává kurzy pro učitele anglického jazyka na základních školách a také studium v zahraničí. Druhé pololetí školního roku 2011/12 začalo 13. února 2012. Významnou činností této školy je vlastní nakladatelství, které se od roku 1993 specializuje na materiály k výuce angličtiny a němčiny pro všechny věkové kategorie v Česku i na Slovensku.

Výhody školy:

- kurzy pro seniory
- vlastní nakladatelství
- od roku 2008 testovacím centrem společnosti Pearson Language Assessments¹³
- e-learning
- stejná cena veřejných kurzů na 1x týdně 90 min (ranních, odpoledních a konverzačních)

Nevýhody školy (liberecká pobočka):

- absence dětské výuky a pomaturitního kurzu
- ne příliš velká nabídka kurzů angličtiny

Jazyková škola Polyglot nemá pevný ceník překladů. Poptávající vždy nezávazně zašle text k překladu do jazykové školy a ta mu obratem stanoví cenu a možný termín dodání.

¹³ Skupina Pearson organizuje jazykové zkoušky angličtiny po celém světě. Spadá pod ni více než 100 vzdělávacích a vydavatelských značek, např.: Longman, Financial Times nebo Penguin.

Tab. 11: Ceník veřejných a individuálních kurzů školy v 2. pololetí šk. roku 2011/12

Kurz	Intenzita kurzů			
	1x/týden 90 min.	2x/týden 90 min	45min kurz (konec do 16 hod)	45min kurz (konec po 16. hod)
Veřejný	2 350 Kč	4 400 Kč	-	-
Individuální	-	-	300 Kč	330 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníků kurzů na www.polyglot.cz.

7.4 Jazyková škola Lite

Název: LITE Liberec

Působnost: 13 poboček v ČR

Sídlo: 1. máje 97, 460 01 Liberec

Vznik: 1997, pobočka v Liberci v roce 2006

Vyučované jazyky: angličtina



Nabízené služby v souvislosti s výukou AJ:

Jazyková škola Lite se zaměřuje na výuku výhradně anglického jazyka. Jejím cílem je naučit klienty anglicky na bázi komunikace, která je zahrnuta v lekci z 80ti procent. Lektoři školy proto učí jazyk bez učebnic a gramatiky. V liberecké pobočce je možné docházet do veřejných, individuálních nebo firemních kurzů pro dospělé. V létě škola pořádá letní intenzivní kurzy, které probíhají buď odpoledne po dobu 10 dní (celkem 50 lekcí), nebo celodenně 7 dní (včetně víkendů, celkem 25 lekcí). Dále v létě v Pardubickém kraji probíhá dětský tábor v délce 7 dní.

Výhody školy (liberecká pobočka:

- první škola nabízející ukázkovou hodinu zdarma
- výhodná lokalita školy
- možná sobotní výuka

Nevýhody školy (liberecká pobočka):

- na www stránkách absence konkrétního časového rozvrhu pro veřejné kurzy a ceníků všech druhů kurzů a tábora
- absence dětské veřejné výuky

Jako důvod absence ceníků na webových stránkách škola uvádí, že ceny závisí na zvolené délce programu, počtech absolvovaných úrovní, dnech a časech studia.

7.5 Akademie J.A. Komenského

Název: Akademie Jana Amose Komenského

Působnost: 24 měst v ČR

Sídlo: Fügnerova 667/7, 460 01 Liberec 4

Vznik: 1990 jako nevládní nezisková organizace

Vyučované jazyky: angličtina, němčina, ruština, francouzština, italština, španělština

**Nabízené služby v souvislosti s výukou AJ:**

Akademie je největší českou vzdělávací institucí zaměřenou na vzdělávání dospělých v širokém spektru oborů. V souvislosti s výukou angličtiny akademie nabízí jazykové kurzy pro dospělé a děti, dále individuální výuku, jednoleté pomaturitní studium a rekvalifikační a kvalifikační kurzy. Druhé pololetí probíhá na akademii od 6. února 2012 do 22. června 2012.

Výhody školy (liberecká pobočka):

- sobotní kurzy
- výhodná lokalita školy
- stejná cena odpoledních a dopoledních veřejných kurzů pro dospělé
- 20 % sleva na všechny kurzy studentům do 18 let
- přehledné zpracování nabídky kurzů na webových stránkách
- individuální kurz s českým lektorem levnější než s rodilým mluvčím

Nevýhody školy (liberecká pobočka):

- kurzy pro děti pouze ve věku 7 – 14 let jen ve 2 jazykových úrovních
- dopolední veřejné kurzy jen od 9:00, odpolední vždy až po 16. hodině
- absence firemních kurzů

Tab. 12: Ceník kurzů v 2. pololetí šk. roku 2011/12

Kurz	Intenzita	Cena
Veřejný dětský kurz	1x/týden 45 min	1 340 Kč
Veřejný kurz pro dospělé	1x/týden 90 min	2 680 Kč
Individuální kurz	45 min.	300 Kč – český lektor 350 Kč – rodilý mluvčí
Pomaturitní roční kurz	2x90 min/den	10 800 Kč/pololetí, 20 900 Kč/šk. rok

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ceníků kurzů na www.akademieliberec.cz.

8 Analýza spokojenosti zákazníků se službami firmy Swallow School of English

V této kapitole je v dotazníkovém šetření řešena spokojenost stávajících studentů se službami školy, s cenou za služby a marketingovou činností firmy, dále je také šetřen motiv studia anglického jazyka a kroky, které předcházely rozhodnutí navštěvovat Swallow. Dotazování probíhalo v termínu od 19. 3. 2012 do 4. 4. 2012 s cílem získat návrhy a podklady pro zlepšení služeb školy. Dotazníky byly anonymní a zahrnovaly všechny cílové segmenty zákazníků – studentů školy.

Pro toto dotazování byla použita metoda písemných dotazníků, které stávající studenti vyplňovali na recepci školy, nebo měli možnost je vyplnit doma a přinést je zpět do školy při jejich následující lekci. To, jestli dotazník vyplní, záviselo jen na jejich vůli a časových možnostech. Dotazníky předávaly a zpět přijímaly pracovnice na recepci školy. Obsah dotazníku, který byl pro všechny respondenty stejný, je přiložen v Příloze A této diplomové práce.

Dotazníky vyplňovaly čtyři segmenty studentů školy - dospělé osoby navštěvující veřejné kurzy, studenti individuálních kurzů, pomaturitní studenti a za děti z veřejných kurzů vyplňovali dotazníky rodiče. Od každého segmentu byl vybrán jiný počet dotazníků, celkem se ale jednalo o 59 respondentů. Od studentů veřejných kurzů bylo získáno 22 dotazníků, od individuálních studentů a rodičů dětí z dětských veřejných kurzů po 15 dotazníků a od pomaturitních studentů 7 dotazníků s tím, že jeden z dotazníků nebyl zahrnut do vyhodnocování kvůli nedostatečnému množství správně vyplněných otázek (viz podmínky vyhodnocování v kap. 8.1). Výběrový vzorek¹⁴ respondentů byl osloven na základě náhodného stratifikovaného výběru, kdy byli jedinci náhodně vybráni z homogenní skupiny s přesným kritériem dělení. Jednalo se o proporciální výběr, protože z každé té homogenní skupiny respondentů bylo osloveno přibližně stejné procento jedinců - dospělí ve veřejných kurzech 12 %, rodiče dětí 11 %, individuální studenti 21 % a pomaturitní studenti 25 %, v průměru tedy 15 % dotazovaných z celkové skupiny.

¹⁴ výběrový vzorek = skupina pozorovaných jednotek

8.1 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník obsahuje nejpodstatnější otázky z výše uvedené problematiky pro účely této diplomové práce a následně pro vedení školy. V úvodu je vysvětlen důvod dotazování a způsob vyplňování dotazníku. Dotazník se skládá z 19 otevřených, uzavřených i škálových otázek. Uzavřené otázky bylo možné vyplňovat výběrem jedné možnosti nebo více odpověďmi, zahrnuty byly také dichotomické otázky. Zpracování dotazníků bylo provedeno přepsáním výsledků do tabulek Microsoft Excel, které jsou obsaženy v Příloze B této diplomové práce.

Odpovědi byly vyhodnoceny bodovým systémem a převáděny na procenta. U otázek, kde student odpovídal výběrem jedné odpovědi nebo více odpovědí bez požadovaného udání stupně důvodu, byl odpovědi přidělen 1 bod. U otázek, kde byly odpovědi ovlivněny mírou důvodu, byly hodnoceny odpovědi 1 bodem za důvod 1 (=hlavní důvod), 0,5 bodu dostal střední důvod a 0,25 bodů získala odpověď s nejnižším důvodem. Následně z těchto dat byly sestaveny grafy a statistické slovní závěry. Pokud byl dotazník z více než 50 % špatně vyplněn, nebyl zahrnut do zpracování. Pokud respondent neodpověděl na nějakou otázku, nebyla jeho odpověď zahrnuta do zpracování (tzn. snížil se počet respondentů pro danou otázku). Ve 2 případech si student spletl „hodnocení jako ve škole“ a hodnotil pětkami, přičemž ostatní jeho názory byly kladné a student školu v závěru dotazníku doporučoval, přesto nebyly tyto dotazníky zahrnuty do zpracování výsledků.

První otázka uvozuje první část dotazníku a obsahuje dotaz na typ studenta. Dále tato první část zahrnuje otázky ohledně důvodu studia angličtiny, proč si student vybral právě Swallow a jaké kroky podniknul či jakých zjišťovacích metod použil před nástupem do školy. V další části byli studenti dotazováni na to, zda mají zkušenost s jinou jazykovou školou v Liberci a jak hodnotí nabídku služeb školy z hlediska ceny, kvality, přístupu personálu a časové nabídky kurzů. Poslední třetí část je zaměřena na marketingovou komunikaci školy, studenti byli také vyzváni k otevřené odpovědi týkající se z jejich pohledu nutných změn.

Otázka č. 2 – Proč jste se rozhodl/a ke studiu angličtiny?

Student měl z 8 možných odpovědí vybrat max. 3 a přiřadit k nim míru důvodu svého rozhodnutí čísla 1 – 3. Největším důvodem pro všechny dotazované cílové skupiny studentů byla odpověď, že vidí v současné době znalost AJ jako nutnost (dospělí z veřejných kurzů 49 %, pomaturitní studenti 72 %, rodiče dětí z veřejných kurzů 50 % a individuální studenti 53 %). Všechny další důvody jednotlivých segmentů studentů a jejich míry rozhodnutí jsou uvedeny v následující tabulce 13:

Tab. 13: Důvody a míra rozhodnutí respondentů pro studium anglického jazyka

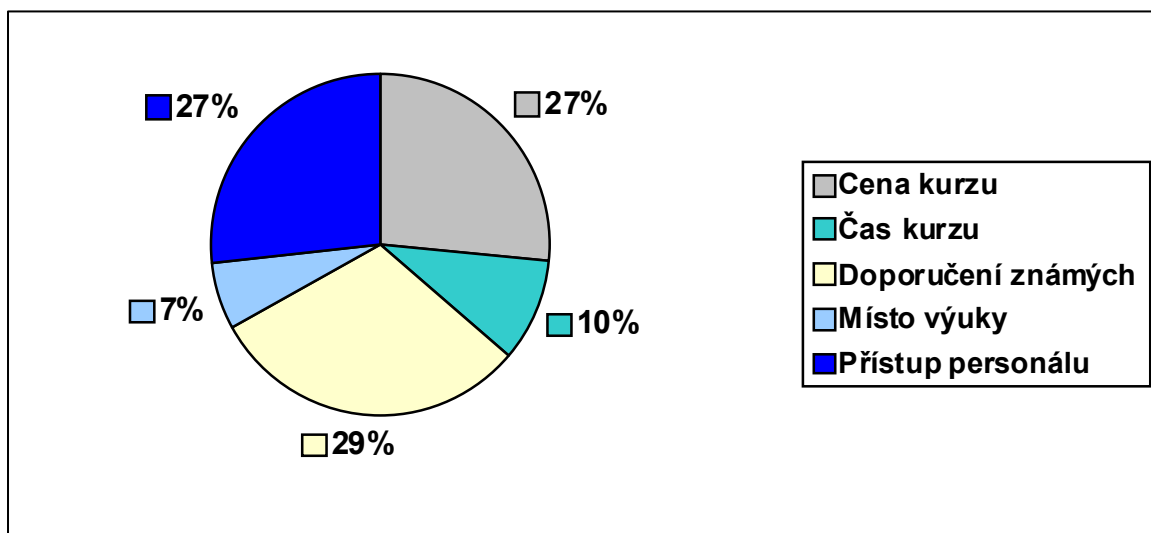
	Hlavní důvod	2. důvod	3. důvod
Dospělí z veřejných kurzů	soudobá nutnost	touha po vzdělání (13 %)	náplň volného času (11 %)
Rodiče dětí ve veřejných kurzech	soudobá nutnost	nízká úroveň ve škole (21 %)	touha po vzdělání (18 %)
Pomaturitní studenti	soudobá nutnost	nutnost při žádosti o práci (17 %)	touha po vzdělání/ náplň volného času (6 %)
Individuální studenti	soudobá nutnost	příprava na zkoušku/ nízká úroveň ve škole (13 %)	pracovní požadavek (6 %)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

Otázka č. 3 a 4 – Proč jste se rozhodl/a ke studiu AJ právě ve Swallow a jaké kroky jste před rozhodnutím učinili??

Student měl z 5 možných odpovědí u ot. č. 3 opět vybrat max. 3 a přiřadit k nim míru důvodu svého rozhodnutí čísla 1 – 3. Možnostmi pro výběr bylo: cena kurzu, čas kurzu, doporučení známých, místo výuky a přístup personálu. Zajímavé je, že segmenty rodiče dětí z veřejných kurzů a studentů individuálních kurzů se shodly na největším důvodu „přístup personálu“. Dalším důvodem pro tyto 2 skupiny lidí bylo doporučení známých. V třetím důvodu se tyto skupiny rozešly, pro dětské kurzy se rodiče rozhodli kvůli ceně kurzu a individuální studenti kvůli času kurzu. Dospělí z veřejných kurzů měli priority

stejně, ale v jiném pořadí – nejdůležitějším důvodem bylo doporučení známých, druhým důvodem čas kurzu a třetím důvodem přístup personálu. Pomaturitní studenti volili stejně jako dospělí studenti veřejných kurzů první 2 důvody stejně – tedy doporučení známých, dále pak čas kurzu, třetím důvodem ale byly se stejnými procenty cena kurzu a místo výuky. Poměr mezi důvody všech cílových segmentů studentů znázorňuje následující graf (Obr. 10).



Obr. 10: Důvody rozhodnutí pro kurz ve Swallow (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tři studenti uvedli jiný hlavní důvod rozhodnutí studia ve Swallow. Jeden pomaturitní student uvedl důvod studia ten, že ve Swallow studoval jeho syn, proto se v pokročilejším věku rozhodl pro tuto školu. Dalšími dvěma byly individuální studenti, z nichž jeden má svůj kurz organizován zaměstnavatelem a pro druhého byla důvodem možnost mluvit s rodilým mluvčím.

Na tuto otázku č. 4 odpovědělo 57 respondentů, 2 zbylí respondenti byly rodiče dětí, kteří přihlásili dítě do kurzu ve Swallow na základě své předchozí zkušenosti a vytvořili si pro tento důvod nové políčko. Nejrozšířenější aktivitou studentů před rozhodnutím chodit do školy ale byla návštěva webových stránek s 58 procenty, 28 % studentů volalo do školy stejně tak jako shodných 28 % mluvilo se stávajícími studenty. Čtvrtina studentů využila první ukázkovou hodinu zdarma a pouze 19 % studentů psalo do školy e-mail.

Otázka č. 5 – Máte zkušenosti s jinou jazykovou školou v Liberci?

Z celkových 59 respondentů nemá 73 % zkušenost s jinou jazykovou školou. Pouze jeden student odpověděl, že Swallow je na stejné úrovni jako škola, se kterou zkušenost má/měl, ale zbylých 15 (25 % respondentů) je ve Swallow spokojenější než byli v jiné jazykové škole. Nejmenší zkušenost s jinou školou mají pomaturitní studenti, nejvyšší naopak rodiče dětí z veřejných kurzů.

Otázky č. 6, 7, 8, 12 – Jak jste celkově spokojen/a se službami školy, osobním přístupem personálu školy, se svým lektorem a shledáváte nabídku služeb školy jako dostatečnou?

Z dotazníku vyplynulo, že v průměru jsou více kritičtí ti studenti, kteří nemají zkušenost s jinou jazykovou školou (viz otázka č. 5). Nejvíce nespokojeni s vytyčenými aspekty jsou proto pomaturitní studenti, kteří ohodnotili všechny tři otázky s největší nespokojeností. Známkovalo se jako ve škole, takže spokojenost se službami školy ohodnotili známkou 1,86, osobní přístup ohodnotili 1,29 a lektorovi dali známku 2. Obecně všechny segmenty studentů nejkladněji hodnotily přístup personálu známkou 1,8 a nejkritičtěji služby školy se známkou 1,55. Otázku č. 12 nevyplnili 4 respondenti z důvodu neznalosti nabídky kurzů, jednalo se o 3 rodiče dětí z dětských kurzů a 1 individuálního studenta. Všichni ostatní hodnotili nabídku velmi kladně jen stupněm 1 nebo 2. Nejlepší hodnocení získala tato otázka od studentů veřejných kurzů (1,23), dále pak od individuálních studentů 1,36, pomaturitní studenti obodovali otázku známkou 1,43 a rodiče dětí přidělili 1,5.

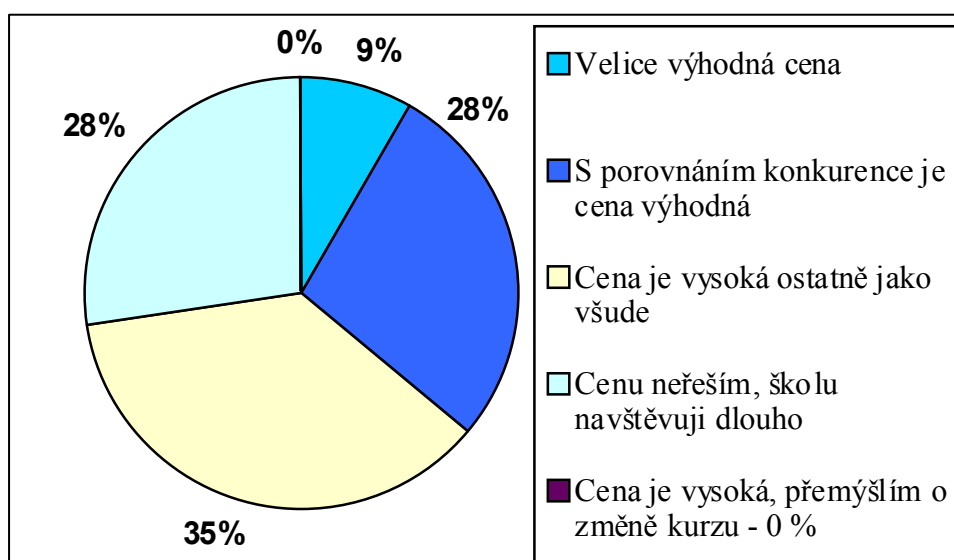
Otázka č. 9 – Jak Vám vyhovuje výuka časově?

Tato otázka byla zahrnuta do dotazníku proto, aby bylo vidět, zda škola nabízí kurzy pro každého studenta tak, aby mu časově výuka vyhovovala. Ze všech respondentů neodpověděli na otázku 2 dospělí z veřejných kurzů. Všichni ostatní respondenti jsou časově s výukou spokojeni, ale museli se jí přizpůsobit, nebo jsou spokojeni přesně podle očekávání a jejich plánu. Nikdo nevybral odpověď, že jim výuka nevyhovuje (mohlo by se stát proto, že se někdy výuka slučuje a časově tak mění v případě nízké obsazenosti kurzů). Nejpozitivnějších odpovědí se dostalo od individuálních studentů, kteří všichni odpověděli, že jim výuka vyhovuje přesně podle jejich očekávání a plánu. To dokazuje, že škola opravdu vyhoví každému požadavku na individuální kurz a je v této službě flexibilní. Pouze jeden pomaturitní student říká, že mu výuka vyhovuje, ale musel se jí

trochu přizpůsobit. Ostatní z této kategorie jsou spokojeni podle očekávání. Výuka pomaturitních kurzů je přitom dána předem a během roku se nemění, studenti mohou dopředu počítat s tím, jak jejich denní harmonogram bude vypadat. 17 z 20 dospělých z veřejných kurzů a 10 z 15 rodičů dětí z veřejných kurzů je spokojeno s výukou podle jejich plánu.

Otázky č. 10 a 11 – Jak byste hodnotil/a kurz z finančního hlediska a co si myslíte o ceně kurzu?

Zajímavým poznatkem těchto 2 otázek je, že všichni kromě 2 respondentů, uvedli v otázce č. 11, že cena odpovídá kvalitě výuky, ačkoli v otázce č. 10 uvedli různé odpovědi na pohled na výšku ceny. 1 pomaturitní student odpověděl, že je cena vyšší než kvalita výuky, ten potom v ot. 10 odpovídá, že cena je stejně vysoká všude. Jeden individuální student uvedl, že cena je nižší než kvalita výuky, ten ale školu navštěvuje už dlouho a je s výukou spokojen (odpověď v ot. 11). Jeden respondent na tyto otázky neodpovídal. Nikdo přitom neoznačil poslední odpověď – cena je vysoká, přemýšlím kvůli tomu o změně kurzu. Poměr odpovědí všech dotazovaných zachycuje následující graf (Obr. 12).



Obr. 11: Názor všech respondentů na cenu kurzů ve Swallow (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

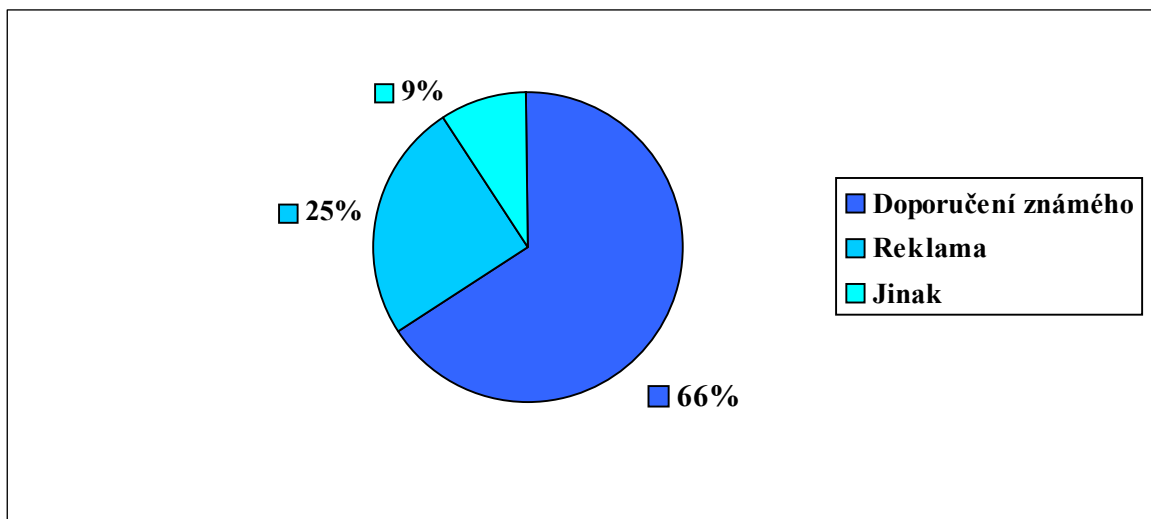
Ačkoli tedy 97 % odpovídajících uvádí, že cena odpovídá kvalitě výuky, pohled na výšku ceny se u respondentů liší. 100 % pomaturitních studentů odpovídá, že cena je vysoká ostatně jako všude. Individuální studenti odpovídají z 57 %, že cena je vysoká ostatně jako všude a z 36 %, že s porovnáním konkurence je pro ně cena výhodná. Veřejné kurzy se shodují oba ze 40,5 % na tom, že cenu neřeší, protože do školy chodí respondenti těchto kurzů již dlouho, dále se pak také shoduje 27 % dospělých respondentů a 33 % rodičů dětí z veřejných kurzů na tom, že cena je výhodnější oproti konkurenci.

Otázka č. 13 – Jak Vám vyhovuje lokalita školy?

Tuto otázku lze na základě dotazníků vyhodnotit tak, že jsou respondenti rozděleni na 2 skupiny. První skupinu tvoří rodiče dětí z veřejných kurzů, druhou pak zbylé skupiny (pomaturitní studenti, dospělí z veřejných kurzů a individuální studenti). Rodiče dětí nejsou z 53 % spokojeni s možností parkování u školy. Tahle skutečnost nevádí zbylým skupinám, ty si naopak lokalitu školy chválí, dohromady průměrně 46 % respondentů uvádí, že jim lokalita vyhovuje a nevádí jim, 37 % respondentů lokalita velmi vyhovuje.

Otázka č. 14 – Jak jste se o Swallow dozvěděl/a?

Ačkoli Swallow věnuje reklamě velkou pozornost, z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že velký význam má pro školu doporučení. Až na pomaturitní studenty, kteří se 4 ze 7 dozvěděli o Swallow z reklamy na internetu (a 3 na základě doporučení známých), se ostatní segmenty respondentů shodují jednoznačně na doporučení známých jako zdroji informací o škole. Následující graf (obr. 12) vystihuje poměr informačních zdrojů pro veřejné kurzy a individuální studenty.



Obr. 12: Poměr zdrojů reklamy pro veřejné kurzy a individuální studenty (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Kolonka „Jinak“ byla vypisovací a v případě jejího výběru respondenti zmínili odpovědi: 1x jsme firemní sousedi, 1x leták v čekárně u doktora, 2x Kulturní kalendář, 1x veřejná doprava. Tři tyto poslední druhy reklamy Swallow realizovala ve šk. roce 2009/10. Jelikož studenti nespecifikovali druh reklamního média, není reklama dělena na konkrétní druhy médií.

Otázka č. 15 – Setkal/a jste se s reklamou na Swallow v běžném životě, i když ji nevyhledáváte?

Z celkového počtu 58 odpovídajících se 38 setkala s reklamou v běžném životě, i když ji nevyhledávají, 20 nikoliv. 50 % pomaturitních a individuálních studentů zná reklamu na Swallow, u dospělých z veřejných kurzů je to 38 % studentů a v případě rodičů se s ní setká 73 %. Ve vypisovací otevřené podotázce nejčastěji studenti uváděli billboardy a plakáty jako zdroj reklamy, se kterou se setkávají v běžném životě.

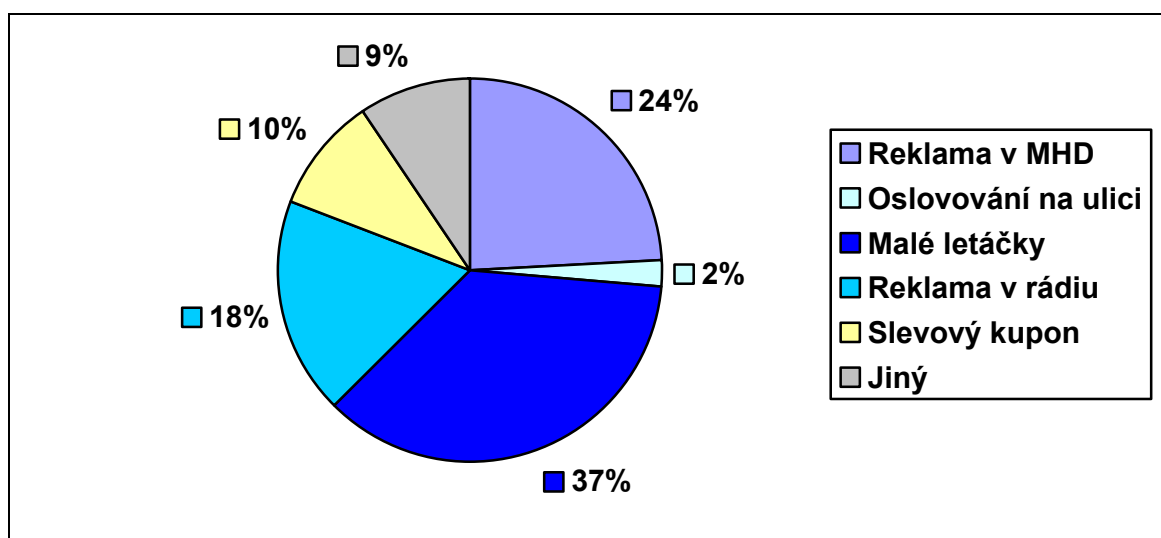
Otázka č. 16 – Znáte www stránky školy?

Na tuto otázku neodpověděli 2 respondenti, ale 80 % odpovídajících stránky školy zná. Většina z nich, ale neodpoví na podotázku, zda se jim www stránky líbí, a pokud už odpoví, přeformulují pouze položenou otázku, zda jsou pro ně přehledné a dávají dostatek informací. Kladně je hodnocena charakteristika lektorů na webu. 1x bylo také doplněno, že na stránkách chybí syllabus kurzu, 1x přijdou studentovi stránky nepřehledné.

Zajímavé je, že 4 respondenti, kteří www stránky na základě této otázky neznají, odpověděli v ot. č. 4, že webové stránky navštívili před rozhodnutím chodit do Swallow.

Otázka č. 17 – Jaký způsob propagace jazykové školy by Vás nejvíce upoutal?

Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat výběrem max. 3 odpovědí s přidělením váhy jejich rozhodnutí. Z celkového počtu respondentů 4 neodpověděli na tuto otázku. Na obrázku 13 je znázorněn poměr možných odpovědí respondentů, které zachycují způsoby propagace, které by na ně nejvíce zapůsobily (kromě způsobů zmíněných v ot. 14).

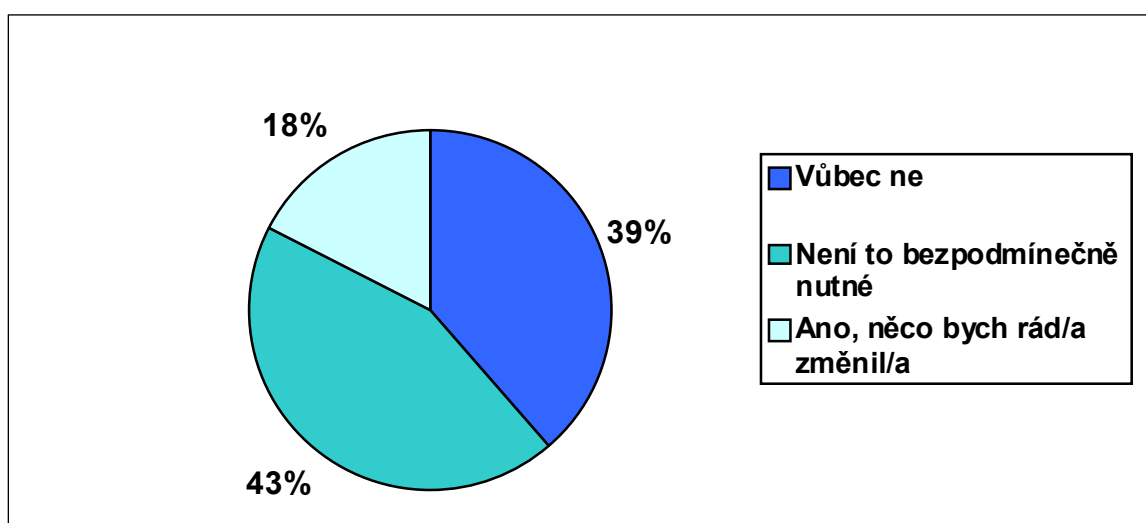


Obr. 13: Způsoby další potenciální propagace nejvíce působící na studenty (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Mezi „jiné“ způsoby propagace respondenti zahrnuli reklamu cílenou na školy, dále uvedli věrnostní slevy, reklamu v regionálním deníku, informační e-maily firmám s nutností vést databázi. Z nabízených možných odpovědí nejvíce lidí volilo malé letáčky ve veřejných budovách a reklamu v MHD.

Otázka č. 18 a 19– Doporučil/a byste Swallow School svým známým a přál/a byste si nějaké změny?

Na otázku č 18 odpovědělo 58 respondentů a ti se 100% shodli na kladné odpovědi. Jeden respondent v předchozích otázkách odpovídal kladně a byl se službami školy spokojený (známka 1 u otázek 6, 7, 8), je proto možné považovat jeho odpověď na tuto otázku také za kladnou. V otázce č. 19 si respondenti mohli vybrat jednu ze tří variant: vůbec ne/není to bezpodmínečně nutné/ano, rád/a bych změnil/a + slovní odpověď. Na otázku neodpověděli 2 studenti z veřejných kurzů pro dospělé. Pouze individuální studenti by si nepřáli vidět nějaké změny, z 53 % si nepřejí změny vůbec žádné. Největší změny by si přálo 43 % pomaturitních studentů (3 ze 7 respondentů), dále 40 % rodičů dětí ve veřejných kurzech (6 z 15 respondentů) a 5 % dospělých (1 z 22 respondentů). V následujícím grafu (Obr. 14) je znázorněn poměr odpovědí na tuto otázku.



Obr. 14: Poměr odpovědí všech dotazovaných respondentů na otázku č. 19 (Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Zde je přehled odpovědí, které uváděli respondenti, pokud si přáli nějaké změny:

Dospělí z veřejných kurzů:

- delší hodiny (v případě zkráceného kurzu při nedostatečném počtu studentů v kurzu)

Pomaturitní studenti:

- učebnice v rámci kurzovního
- v úvodu chybí zasvěcení, jak bude výuka probíhat
- ne všichni rodiče mluvčí mají na to vyučovat velký kolektiv studentů

Rodiče dětí z veřejných kurzů:

- dobře vybírat rodilé mluvčí k dětem
- čas výuky o hodinu později (po pracovní době rodičů)
- rád bych se vrátil k Richardovi do třídy¹⁵
- osnova učiva v průběhu školního roku na webu + chybí prostor pro čekající maminky s dětmi
- parkování
- větší počet kurzů

8.2 Závěry z vyhodnocování dotazníků

Ačkoli měli studenti/respondenti možnost vzít dotazníky na vyplnění domů, nebo je maminky dětí vyplňovaly při čekání na konec kurzu jejich dítěte, byla více než polovina dotazníků špatně vyplněná. Často respondenti na některé otázky vůbec neodpověděli, někteří nevěnovali pozornost správnému značení odpovědí, někdy se dokonce stalo, že odpovědi na sebe logicky nenasazovaly. Důvodem pro tuto skutečnost může být, že se respondenti snažili mít dotazník co nejdříve vyplněný, hlavní důvod by ale mohl tkvět zejména v neprecizní přípravě dotazníku. Po vyhodnocení dotazníků se totiž ukázalo, že respondenty mátlý střídavé druhy otázek a způsoby odpovídání na ně. Také způsob uvádění důvodů u otázek č. 2, 3 a 17 mohl být spíše nahrazen hodnotící škálou s dvěma krajními postoji. Jako vhodnější se ale více jevil výběr bez určení pořadí, nebo škálové otázky.

Přesto z dotazníků vyplynuly zajímavé závěry (kromě již zmíněných závěrů v kapitole 8.1). Ačkoli Swallow investuje značné finanční prostředky do reklamy, největší podíl

¹⁵ Richard (majitel školy Richard Hunter) v současné době již dětské kurzy nevyučuje

na propagaci školy má osobní doporučení. Je to tím, že do veřejných kurzů, jak také z dotazníků vyplynulo, chodí velké množství stálých spokojených klientů, kteří spolu s dlouhou tradicí školy šíří její dobré jméno. Velký vliv mají na propagaci školy mají rodiče (zejména maminky) dětí, které navštěvují školu. Protože Swallow nabízí v Liberci mnoho dětských kurzů a aktivit, dobré jméno školy se jejich prostřednictvím může rychle šířit. Navíc na děti čekající rodiče často využívají individuální výuky nebo veřejného kurzu pro sebe, aby čas zužitkovali. Škola má na základě odpovědí dostačující nabídku kurzů, jelikož jsou studenti spokojeni s časem jejich výuky. Překvapivé z vyhodnocení dotazníků je, že velkým důvodem pro rozhodnutí chodit do Swallow je přístup personálu. To ukazuje na preciznost lektorů a vstřícnost vedení školy a pracovníků na recepci školy. Toto hledisko je zřejmé u individuálních studentů, kterým by mělo být při jejich požadavcích na kurz na 100 % vyhověno, a také u dětí z veřejných kurzů, kterým by měla být věnována zvláštní pozornost při výběru kurzu a lektora. Pozitivním závěrem je fakt, že školu by doporučili i ti studenti, kteří by si prostřednictvím dotazníku přáli nějaké změny ohledně školy nebo jejich výuky.

Důležitou záležitostí, která vyplynula jak z dotazníku, tak z osobních setkáních se studenty, je omezené množství parkovacích míst, které škola nabízí na svých webových stránkách zdarma. Většinou toto není problém pro studenty z veřejných kurzů a pro individuální studenty, kteří jsou ochotni v případě obsazenosti parkovacích míst zdarma zaplatit poplatek za parkování v těsné blízkosti školy. Problém je to ale pro již zmíněné maminky s dětmi, které s dětmi čekají pár minut ve škole, než jim začne hodina nebo právě opět při čekání na ně ke konci lekce.

Pokud by měl být podobný dotazník v budoucnu jak pro účely diplomové práce, tak pro čistě interní dotazování ze strany školy samotné zpracován, bylo by příhodné věnovat jeho přípravě větší pozornost. Celkově by měl být konzistentnější, také by měl obsahovat méně otázek a pro respondenty by bylo jednodušší, kdyby byl sjednocen nebo zjednodušen systém odpovědí.

9 Vlastní návrhy změn v rámci marketingových aktivit vybrané firmy

Tato kapitola se věnuje marketingovým návrhům a doporučením pro jazykovou školu Swallow School of English za účelem zlepšení služeb školy a její marketingové činnosti. Swallow je malá firma s omezeným množstvím finančních prostředků, která má vzhledem k výsledkům dotazování spoustu spokojených a dlouhodobých zákazníků. Ačkoli se většina z nich dozvěděla o Swallow prostřednictvím doporučení svého známého, neměla by firma opomíjet marketingovou komunikační činnost, díky které zapůsobí na další okruh potenciálních klientů. Vzhledem k tomu, že má Swallow dlouhodobou praxi a počet klientů meztiročně roste, vychází návrhy a doporučení z vyhodnocení dotazníků a z teorie moderního marketingu.

Tištěná reklama

Následující návrhy na zlepšení marketingové komunikace vychází z výsledků otázky č. 17 dotazníků, které uvádějí, že ze 37 % by respondenti uvítali tištěnou reklamu v podobě malých letáčků ve veřejných budovách a z 24 % reklamu v MHD. S těmito druhy reklamy má již Swallow zkušenosti a respondenti je také uváděli jako zdroj toho, jak se o Swallow dozvěděli. Jelikož v tomto šk. roce nebyly tyto druhy reklamy vedením školy realizovány a u respondentů mají velký ohlas, mohla by se škola tímto způsobem propagovat před následujícím školním rokem 2012/13.

V případě reklamy v MHD nabízí Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. Nisou (dále jen „Dopravní podnik“) mnoho variant velikostí a umístění reklamy a na různou dobu pronájmu plochy. Swallow by vzhledem k finančním možnostem mohla využít vnější samolepkovou reklamu na bočních panelech autobusů a tramvají, dále poté letákovou reklamu ve vozidlech nebo pronájem reklamního panelu na terminále MHD ve Fügnerově ulici. Následující výčet obsahuje cenu reklamy bez DPH na jeden měsíc, v ceně není zahrnuta výroba plakátu/samolepky do vozidel nebo na vozidla MHD, která se pohybuje v těchto případech od 400 Kč do 1 400 Kč.

- | | |
|---|----------|
| • boční samolepka na autobuse (1,51 x 0,43 m) | 1 400 Kč |
| • boční samolepka na tramvaji (1,51 x 0,43 m) | 2 000 Kč |

- reklamní panely na terminále MHD (1,74 x 1,22 m) 2 150 Kč
- letáková reklama ve vozidlech (1x A4/1 den na výšku) 93 Kč

Tato reklama by mohla být v různých kombinacích použita před začátkem školního roku a 2. pololetí (např. od 20. srpna do 20. září a od 10. ledna do 10. února), kdy se přihlašuje nejvíce zájemců o studium jazyka.

Malé letáčky by mohly být umísťovány ve stejných obdobích do hal budov s velkou fluktuací obyvatel (např. úřady, školy, nemocnice, apod.). Například firma Ofset Valeš, s.r.o. se sídlem v ulici Ruprechtická v Liberci, nabízí tisk letáků A5 v různých cenových kategoriích. V případě tříbarevného tisku stojí 200 ks letáků 1 920 Kč a 500 ks letáků 2 010 Kč, 200 ks plnobarevných výtisků stojí 2 820 Kč a 500 ks výtisků 3 100 Kč.

Internetová reklama

Jelikož je internet obecně nejrozšířenějším zdrojem informací a webové stránky prvním místem, kde lidé hledají informace o konkrétní firmě, je zapotřebí věnovat webovým stránkám velkou pozornost jako tomu bylo v současném šk. roce. Větší pozornost by měla být věnována správě již vytvořené stránky školy na Facebooku. Swallow navštěvuje spousta mladých lidí, kteří by prostřednictvím této sociální sítě mohli šířit jméno školy mezi další potenciální zájemce o studium. Editace a správa není složitá, mohly by ji vykonávat administrativní pracovníce školy. Na stránkách Swallow by se pak mohly objevovat aktualizované fotografie tříd, konkrétních studentů, studijních skupin, dále například fotografie prázdných prostor školy či upoutávky na aktuální akce (tábory, letní kurzy, společenské akce, slevy, atd.).

Podpora prodeje

Z dotazníků vyplynulo, že by chtěli mít stávající klienti možnost získat věrnostní slevu. Doposud o výši a podmínkách této slevy rozhodovalo vedení školy a ke každému studentovi se přistupovalo individuálně. Je zřejmé, že se ale studenti měli měřit rovným metrem a nabízet při splnění podmínek stejná zvýhodnění. Studenty by taková sleva motivovala k dlouhodobějšímu studiu jazyka a neměli by chuť měnit školu. Mohlo by se jednat například o slevu v třetím roce studia 500 Kč při platbě za celý šk. rok nebo

2x 200 Kč při platbě za pololetí ve veřejných kurzech pro dospělé, v kurzech pro děti by se mohlo jednat o slevu 300 Kč nebo 2x 100 Kč. V případě individuálních kurzů by mohla být cena 1 lekce snížena z 330 Kč na 310 Kč, z 440 Kč na 420 Kč nebo z 660 Kč na 630 Kč.

Další možností, která by mohla zvýšit obsazenost kurzů, je bonus za přivedení nového studenta. V praxi by tento bonus mohl znamenat vrácení 100 Kč z ceny veřejného kurzu nebo 150 Kč z ceny individuální lekce pro studenta, který přivede zcela nového klienta placícího minimálně pololetí veřejného kurzu nebo 10 individuálních lekcí.

Podporou prodeje, kterou vedení školy zatím nechce realizovat z důvodu zvyšující se obsazenosti kurzů, jsou cenová zvýhodnění kurzovního prostřednictvím slevových portálů na internetu. Ty se v České republice stávají oblíbenějšími a v současné době díky nim lze opravdu najít mnoho druhů zlevněných služeb a výrobků. Proto tento způsob propagace respondenti označovali jako (pro ně) atraktivní možnost zviditelnění školy. Pokud by nadále rostl (nebo stagnoval) počet studentů ve škole, slevové portály by se škole finančně nevyplatily, jelikož jsou už tak její ceny minimální. Slevové portály by v budoucnu škola využít v případě, že by se snížil počet studentů v pololetí šk. roku, kdy často rapidním úbytkem studentů v pár kurzech dochází ke zkracování lekcí z 90 na 60 min. Studenti, kteří mají zaplacen celý školní rok jsou tak nespokojeni, mohou šířit špatné reference, nebo doplácet další peníze za prodlužování lekcí zpět na 90 min. Tomu by se dalo předejít doplněním kurzů studenty placícími přes tyto portály, což by mělo velkou výhodu – škola by neztratila stávající studenty, a také by se zapsala do povědomí novým potenciálním klientům.

Poslední navrhovaná podpora prodeje se zaměřuje na pomaturitní studenty, u kterých by se mohla zvednout atraktivita kurzu díky malému dárku od školy na začátku šk. roku. Může se jednat například o kombinaci školních potřeb (propisovací tužka, blok, samolepící záložky nebo zvýrazňovač). Všechny tyto potřeby prodává škole její současný dodavatel kancelářských potřeb – firma Papera, s.r.o. Ta nabízí propisovací tužky od 8,52 Kč/ks, bloček nebo sešit od 10 Kč/ks, samolepící záložky od 44,40 Kč/ks a zvýrazňovač od 5,30 Kč/ks.

Přímý prodej

Jako nástroj přímého prodeje v případě Swallow by mohla být nabídka kurzů zasílaná e-mailem firmám či základním školám. Tyto služby již Swallow nabízí, ale jak již bylo řečeno, firemní klientela se nejvýznamněji podílí na příjmech firmy. Pro školu by tento nástroj znamenal propagaci s minimálními náklady a tvorbu databáze firem a škol, kterým by několikrát do roka (zejména před začátkem každého pololetí) zasílal nabídku výuky AJ se všemi dalšími podmínkami.

Produkt

V otázce č. 19 respondenti vypisovali změny, které by si přáli od školy realizovat. Jednou z nich byla i prosba, aby pomaturitním studentům byla věnována úvodní hodina zaměřená na náplň studia. Jelikož se jedná o intenzivní celoroční kurz, zahrnuje výuka jazyka mluvení, poslech, čtení, psaní a gramatiku, s čímž studenti nemusí počítat a některé z těchto metod výuky nemají v oblibě. Lze předpokládat, že by pro vedení školy bylo přijatelné vyhradit si cca půl hodin pro každou pomaturitní třídu a věnovat pár slov samotnému průběhu studia a představení všech lektorů, kteří ve třídách budou vyučovat.

Z ohlasů maminek mimo dotazníkové šetření je patrné, že by si přály v době, kdy čekají na konec výuky svých dětí, navštěvovat také nějaký veřejný kurz. V současnosti v době dětských kurzů probíhají kurzy pro dospělé, ale všechny trvají 90 min, zatímco dětské pouze 60 min. Jelikož chodí do Swallow dětí opravdu mnoho, stálo by za zamyšlení nabízet v časech dětských výuk také veřejné kurzy pro dospělé na 60 min nebo mít kapacity na případné individuální kurzy.

Větší prostory školy

V dotaznících se také objevily požadavky, které souvisí s prostory ve škole. Většinou to byly maminky, které čekají na konec výuky svých dětí. Ty v dotazníku uvádějí, že by si přály koutek, ve kterém mohou čekat na děti (se svými malými dětmi), a také lepší možnost parkování. Doposud čekající doprovod dětí čeká v kuchyňském koutku, kde má kdokoli možnost přípravy nápoje nebo četby školou poskytnuté literatury. Parkování je možné zdarma v areálu školy, kde ale sídlí další firmy, jejichž zákazníci místa také obsazují. Blokovat místa pro klienty Swallow je v areálu nemožné, proto při obsazenosti

parkoviště lidé využívají zpoplatněná místa v těsné blízkosti areálu. Tyto skutečnosti by mohly vedení školy v budoucnu přimět zamyslet se nad tím, zda opravdu areál WERK vyhovuje požadavkům studentů a dokáže být flexibilní svými kapacitami při stále narůstajícím počtu klientů. Současné prostory vedení školy po zkušenostech se stěhováním vyhovují a zatím odpovídají kapacitě, která je třeba pro školou realizované kurzy, proto by změna sídla firmy byla otázkou opravdu budoucí.

Závěr

Smyslem této diplomové práce bylo zhodnotit současné marketingové aktivity jazykové školy Swallow School of English v oblasti poskytování služeb ohledně výuky anglického jazyka v porovnání s konkurencí na libereckém trhu a na základě analýzy spokojenosti zákazníků se službami školy.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout jazykové škole případné změny v nabídce produktu nebo marketingové komunikaci založené na požadavcích zákazníků a s přihlédnutím k aktuálním okolnostem a možnostem firmy, zejména pak na její finanční situaci.

Swallow School of English je malá jazyková škola, jejíž klientela se vzhledem k porovnání dvou posledních školních roků rozšiřuje. Firma se zaměřuje na všechny segmenty klientů, ovšem její největší výhodou oproti konkurenci je specializace na dětské kurzy, které realizuje pro všechny věkové kategorie několikrát týdně pro předškolní děti až po mládež. Naopak nevýhodou školy je její lokalita, která, ačkoli by se mohlo zdát, není zcela v centru města oproti ostatním jazykovým školám a nenabízí přitom uspokojivé podmínky parkování. Cenová politika jazykových škol v Liberci je obecně díky velké konkurenci na obdobné úrovni, oproti jiným jazykovým školám ale Swallow nerozlišuje ceny za kurzy s rodilým mluvčím a českým lektorem. Analýza spokojenosti zákazníků ukázala, že všichni stávající klienti školy, kteří se účastnili dotazníkového šetření, by tuto jazykovou školu doporučili svým známým, čímž se také doporučení stává pro školu její nejdůležitější reklamou.

Poslední kapitola diplomové práce je zaměřena na návrhy a doporučení, které vyplynuly z dotazníkového šetření a z teorie marketingu. Jedná se primárně o marketingové komunikační nástroje a změny vedoucí ke zkvalitnění služeb. Tyto návrhy vidí vedení firmy jako přijatelné a neshledává žádné překážky v souvislosti s neúspěchem jejich realizace. O jejich realizaci bude vedení ještě jednat, jediná otázka ale vyvstává s finančním hlediskem některých těchto změn. Je totiž možné, že nové nástroje sice zkvalitní služby a upoutají další nový okruh potenciálních klientů, nezmění tím ale pohled klientů na potřebu znalosti cizího jazyka a tím ani výrazně celkový počet svých klientů v dalších letech.

Seznam literatury

Seznam citací

Monografie

DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. V. den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-276-X.

PORTER, Michael Eugene, 1994. *Konkurenční výhoda*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

SYNEK, Miloslav a kol., 2006. *Podniková ekonomika*. Vyd. 4. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb Efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEJDĚLEK, Jiří, 1997. *Jak založit nebo převzít podnik*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-234-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama, Jak dělat reklamu*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80247-3492-7.

WÖHE, Günter, 1995. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha, C. H. Beck. ISBN 80-7179-014-1.

Internetové zdroje

Akademie Jana Amose Komenského [online]. Pardubice: eBrána, 2012 [vid. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.akademieliberec.cz/>

Česko. Zákon č. 455 ze dne 15. listopadu 1991 o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87, s. 2124-2125. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb087-91.pdf>

Česko. Zákon č. 513 ze dne 18. prosince 1991 Obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98, s. 2474-2481. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1991/sb098-91.pdf>

DOLEČEK, M. Podnikání zahraničních osob v ČR. *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 2010 [vid. 2011-11-22, 10:38]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pravo-v-podnikatelske-praxi/opu-podnikani-zahranicnich-osob-v-cr/1001817/55610/>

Jazyková škola LITE [online]. Praha: AITOM Group, 2012 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.lite.cz/pobocky/liberec>

Jazyková škola Polyglot [online]. České Budějovice: Arakis & Belleville, 2012 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.polyglot.cz/jazykova-skola-POLYGLOT/369-liberec-a-severni-cechy/>

Jazyková škola Stamina [online]. Liberec: PB software, 2012 [vid. 2012-03-05].
Dostupné z: <http://www.stamina.cz/kontakty/default.aspx>

Jazyková škola Studyline [online]. Liberec: STUDYLINE, 2011 [vid. 2012-03-05].
Dostupné z: <http://www.studyline-lbc.cz/index.html>

Jazyková škola Swallow School of English [online]. Liberec: Swallow School of English, 2011 [vid. 2011-11-01]. Dostupné z: <http://www.swallow.cz/o-nas/historie-skoly>

Marketingová komunikace na internetu [online]. Praha: CzechTrade, 2011 [vid. 2012-04-24, 09:30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketingova-komunikace-na-internetu/1001663/58446/?page=3>

Společnost s ručením omezeným: Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. In: *Business.center.cz* [online]. Praha: HAVIT, 2011 [vid. 2011-11-29, 11:30]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

TYLL, M. Založení podniku [online]. Praha: Ladislav Tyll, 2008 [vid. 2012-02-06, 12:15]. Dostupné z: http://www.tyllco.cz/vse/download_x/zalozeni_podniku.pdf

Seznam bibliografie

Monografie

CLOW, Kenneth. E. a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.

CHURCHILL, G. A. a T. J BROWN. *Basic marketing research*. Vyd. 6. Boston: South-Western College Pub, 2006. ISBN 978-0324305418.

DĚDKOVÁ, Jaroslava a Iveta HONZÁKOVÁ. *Základy marketingu*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-514-3.

KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Internetové zdroje

Databox [online]. Liberec: Databox, 2012 [vid. 2012-04-04]. Dostupný z: <http://www.databox.cz/>

Firmy.cz [online]. Praha: Seznam.cz, 2012 [vid. 2012-04-04]. Dostupný z: <http://www.firmy.cz/>

Zlaté stránky [online]. Praha. Mediatel, spol. s r.o., 2012 [vid. 2012-04-04]. Dostupný z: <http://www.zlatestranky.cz/>

Seznam příloh

	Počet stran
Příloha A Dotazník	3
Příloha B Tabulky s vyhodnocením dotazníků	2
Příloha C Billboard poutající na veřejné kurzy pro dospělé	1
Příloha D Plakát poutající na veřejné dětské kurzy	1
Příloha E Vánoční dárkový poukaz	1
Příloha F Společenská smlouva Swallow School of English, s.r.o.	4

pro studenty Swallow School of English

Obracím se na Vás s prosbou o anonymní vyplnění následujícího dotazníku pro účely mé diplomové práce z oblasti marketingu. Velmi Vám děkuji za ochotu a pár minut Vašeho času.

U slovních odpovědí prosím křížkujte jednu či více možností a do případných kroužků vepište důvod 1, 2 nebo 3 (1 = největší a hlavní důvod). Ostatní odpovědi hodnotte školním známkováním (1 = nejlepší, 5 = nejhorší). Nebraňte se i jiným slovním poznámkám a ohodnocením, děkuji.

1) Jsem student (za děti mladší 18 let vyplní rodič), prosím o jednu odpověď:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> veřejného kurzu pro dospělé | <input type="checkbox"/> individuálního kurzu |
| <input type="checkbox"/> veřejného kurzu pro děti | (firemní výuky) |
| <input type="checkbox"/> pomaturitního kurzu | |

2) Proč jste se rozhodl/a ke studiu angličtiny? vyberte max. 3 odpovědi + poté vepište důvod

- | | |
|---|----------------------|
| <input type="checkbox"/> touha po vzdělání a znalosti nového jazyka (jsem začátečník) | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> příprava na zkoušku/maturitu/mezinárodní zkoušku | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> požadavek nadřízených/nutnost v práci | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> vidím znalost AJ v současné době jako nutnost | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> náplň volného času | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> novoroční předsevzetí | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> ve škole je výuka AJ na nízké úrovni | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> chystám se vycestovat | <input type="text"/> |

3) Proč jste se rozhodli ke studiu AJ právě ve Swallow? vyberte max. 3 odpovědi + důvod

- | | | | |
|---|----------------------|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> cena kurzu | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> místo výuky | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> čas kurzu | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> přístup personálu | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> doporučení známých | <input type="text"/> | | |

4) Před rozhodnutím chodit do Swallow jste: libovolný počet odpovědí

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> volal/a do školy | <input type="checkbox"/> navštívil/a jsem www stránky |
| <input type="checkbox"/> mluvil/a jsem se stávajícími studenty | <input type="checkbox"/> psal/a e-mail do školy |
| <input type="checkbox"/> navštívil/a jsem ukázkovou hodinu zdarma | |

pro studenty Swallow School of English

5) Máte zkušenosti s jinou jazykovou školou v Liberci? *zakřížkujte jednu odpověď*

- ☐ ano, ve Swallow jsem spokojenější ☐ ne
☐ ano, byla lepší než Swallow
☐ ano, byly na stejné úrovni

6) Jak jste celkově spokojen/a se službami školy? *zakroužkujte jednu odpověď jako ve škole*

1 2 3 4 5

7) Jak jste spokojen/a s osobním přístupem personálu školy? *zakroužkujte jednu odpověď*

1 2 3 4 5

8) Jak jste spokojen/a se svým lektorem/lektory? *zakroužkujte jednu odpověď*

1 2 3 4 5

9) Jak Vám vyhovuje výuka časově? *zakřížkujte jednu odpověď*

- ☐ přesně podle očekávání a plánu
☐ vyhovuje, ale musel/a jsem se přizpůsobit výuce
☐ moc nevyhovuje, docházím proto na výuku nepravidelně

10) Jak byste hodnotil/a kurz z finančního hlediska? *zakřížkujte JEDNU odpověď*

- ☐ velice výhodná cena
☐ s porovnáním konkurence je cena výhodná
☐ cena je vysoká ostatně jako všude
☐ cenové hledisko neřeším, školu navštěvuji dlouho a jsem spokojen/á
☐ cena je vysoká, přemýšlím kvůli tomu o změně kurzu

11) Co si myslíte o ceně kurzu? *zakřížkujte jednu odpověď*

- ☐ cena odpovídá kvalitě výuky
☐ cena je nižší než kvalita výuky
☐ cena je vyšší než kvalita výuky

12) Shledáváte nabídku kurzů Swallow jako dostatečnou? *zakroužkujte jednu odpověď*

1 2 3 4 5

pro studenty Swallow School of English

13) Jak Vám vyhovuje lokalita školy? *zakřížkujte jednu odpověď*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> velmi vyhovuje | <input type="checkbox"/> nevyhovuje parkováním |
| <input type="checkbox"/> vyhovuje, nevadí mi | <input type="checkbox"/> nevyhovuje vzdálenostně |

14) Jak jste se o Swallow School of English dozvěděl/a? *libovolný počet odpovědí*

- | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> doporučení známého | | | |
| <input type="checkbox"/> reklama | <input type="checkbox"/> Google | <input type="checkbox"/> billboard | <input type="checkbox"/> plakát |
| | <input type="checkbox"/> Seznam | <input type="checkbox"/> Facebook | |

☐ jinak

Pokud jinak, kde?

15) Setkal/a jste se s reklamou na Swallow v běžném životě, i když ji nevyhledáváte?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

Pokud ano, kde?

16) Znáte www stránky školy?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

Pokud ano, líbí se Vám? Jsou pro Vás přehledné a dávají dostatek informací?

.....

17) Jaký způsob propagace jazykové školy (mimo těch v ot. 14) by Vás nejvíce upoutal?*vyberte max. 3 odpovědi + poté do kroužku vepište míru vlivu 1 – 3 (1=nejvyšší, 3=nejnižší)*

- | | |
|---|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> reklama v MHD | <input type="radio"/> |
| <input type="checkbox"/> oslovování na ulici | <input type="radio"/> |
| <input type="checkbox"/> malé letáčky ve veřejných budovách (školy, úřady, ...) | <input type="radio"/> |
| <input type="checkbox"/> reklama v rádiu | <input type="radio"/> |
| <input type="checkbox"/> slevový kupon z některých oblíbených slevových internetových stránek | <input type="radio"/> |
| <input type="checkbox"/> jiný | <input type="radio"/> |

18) Doporučil/a byste Swallow School svým známým?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

19) Přál/a byste si nějaké změny? *zakřížkujte jednu odpověď*

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> vůbec ne |
| <input type="checkbox"/> není to bezpodmínečně nutné |
| <input type="checkbox"/> ano, ráda bych změnil/a: |

PŘÍLOHA B

číslo otázky		Oceňovací celky																						23	24	25	26	27	28	29			
1	doplnění dělí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
2	toulka po vzletání přijevu na kružku přecpaní požadavek sčítání nutnosti návrat volání času předsedání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
3	přímá dopřítka mimo přítok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
4	vzájem mluví návratí hodí na návratí web psí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
5	ano oskocení ano, jiné lepší ano, jiné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
6	přímá výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
7	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
8	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
9	přímá výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
10	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
11	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
12	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
13	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
14	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
15	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
16	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
17	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
18	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				
19	výhoda výhoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					29				
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		0																						0					0				

[illegible]

PŘÍLOHA C

Billboard poutající na veřejné kurzy pro dospělé

Swallow
School of English



UČÍME LIBEREC ANGLICKY JIŽ 15 LET

**KURZY ANGLIČTINY
PRO DOSPĚLÉ**

4300,- Kč / ROK
90 MIN / TÝDEN





350m

MRŠTÍKOVA 399/2a

WWW.SWALLOW.CZ

PŘÍLOHA D

Plakát poutající na veřejné dětské kurzy

Swallow
School of English



"Poutavé lekce od zkušených českých a rodilých lektorů.
Vedeme studenty k praktickým komunikačním schopnostem.
Hodiny, na které se děti těší a zároveň se hodně naučí.
To vše za rozumné ceny."

**KURZY ANGLIČTINY
PRO DĚTI A MLÁDEŽ**
2900,- Kč / ROK
60 MIN / TÝDEN

WWW.SWALLOW.CZ

PŘÍLOHA E

Vánoční dárkový poukaz

Dárkový poukaz

Na výuku anglického jazyka



Jméno: Libor Rakušan

Poukaz číslo:	2011—002	Datum vystavení:	20.12.2011
Vydal:	Lucie Sklenářová	Platnost do:	20.12.2012



v hodnotě: 2.300,- Kč

Tento dárkový poukaz je možné použít jako částečnou či celkovou platbu individuálního kurzu či kurzu pro veřejnost. Poukaz je platný 12 měsíců ode dne vydání.

Swallow
School of English


sou.

2. Vklady jednotlivých společníků jsou následující :

- Richard Thomas Hunter vklad 50.000,- Kč spláceno 100 %**
Jana Hunterová vklad 50.000,- Kč spláceno 100 %
3. Do dne vzniku společnosti bude nepeněžitý vklad spravovat pan Jan na Hunterová, bytem Liberec 1, Slunečná 396/2, 460 01, která vydá o splaceném vkladu prohlášení správce vkladu v souladu s ust. § 60 Obchodního zákoníku.

Čl. VII.

Jednání a podepisování za společnost

1. Za společnost jednají **jednatelé**, a to každý samostatně.
2. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsanému, výtiskě-mému či otištěnému obchodnímu jménu společnosti přiloží svůj podpis kterýkoliv z jednatelů.

Čl. VIII.

Obchodní podíl

1. Tato společenská smlouva působí **přechod obchodního podílu** na dědice společníků.
2. Společník může převést smlouvou svůj obchodní podíl jak na společníka, tak i na jinou osobu než společníka, avšak po předchozím souhlasu valné hromady. Rozdělení obchodního podílu je možné jak při jeho převodu, tak i při jeho přechodu.
3. Společníci mají přednostní právo na převzetí obchodního podílu jiného společníka v poměru k výši svých dosavadních podílů. Pokud chtějí toto právo využít, musí tak učinit **nejpozději do 30 dnů** ode dne, kdy jim některý společník písemně sdělil, že hodlá svůj obchodní podíl převést.
4. Valná hromada v případě převzetí obchodního podílu jednoho společníka ostatními společníky rozhodne rovněž o způsobu vyplacení tohoto společníka, především o event. splátkách. Obchodní podíl však musí být vyplacen **nejpozději do 12 měsíců** ode dne jeho převedení na ostatní společníky nebo společníka.

Čl. IX.

Statut a majetek společnosti

1. Společnost je právnickou osobou ve smyslu právního řádu ČR a zapsaná je do obchodního rejstříku. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným.
2. Společnost je vlastním svým základním jmění a všeho, co má být v rámci obchodní, výrobní případně jiné činnosti.
3. Společník má právo na podíl ze zisku, který valná hromada podle roční účetní závěrky určí k rozdělení.

Čl. X.

Orgány společnosti

1. Orgány společnosti jsou : - **valná hromada** společníků
- **jednatel** společnosti
2. Dozorčí rada se nezřizuje. U dalších orgánech společnosti může rozhodnout valná hromada.

Čl. XI.

Valná hromada

1. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada.
2. Do výlučné působnosti valné hromady patří :
 - a) odmítnutí jednání učiněných zakladateli před vznikem společnosti
 - b) schválení a změna společenské smlouvy
 - c) schválení vstupu nových společníků do společnosti a převod vkladů společníků
 - d) rozhodování o takových změnách společenské smlouvy, které světluje do působnosti valné hromady zákon a tato společenská smlouva
 - e) rozhodování o zvýšení či snížení základního jmění
 - f) rozhodnutí o zániku společnosti, případně o vstupu společnosti do jiné obchodní společnosti nebo družstva

<p>g) schválení roční účetní uzávěrky a rozdělení zisku společnosti a úhrady ztrát</p> <p>h) jmenování, odvolávání a odměňování jednatele společnosti</p> <p>i) vyloučení společníka ze společnosti</p> <p>j) rozhodování o všech dalších otázkách, které si valná hromada k rozhodnutí vyhradí</p> <p>3. O všech rozhodnutích valné hromady musí být učiněn zápis.</p> <p>4. Zápis z jednání valné hromady podpisují všichni přítomní společníci.</p> <p>5. Zápis z jednání valné hromady uchovávají jednatelé společnosti v archivu společnosti po celou dobu trvání společnosti.</p> <p>6. Valná hromada společnosti se schází minimálně jednou ročně, v případě potřeby kdykoliv. Valnou hromadu svolávají jednatelé společnosti a jsou povinni ji svolat na žádost kteréhokoli společníka.</p>	<p>Čl. XII. Jednatelé</p> <p>1. Vedení společnosti ve věcech, které nespadí do výlučné působnosti valné hromady a běžná správa společnosti přísluší dvěma jednatelem, voleným valnou hromadou.</p> <p>2. Na jednatele se vztahuje zákaz konkurence v rozsahu uvedeném v § 136 Obchodního zákoníku. Výjimka musí být schválena valnou hromadou.</p> <p>3. Ve věcech patřících do jejich působnosti jednají jednatelé každý samostatně.</p> <p>4. Jednatelé jsou povinni učinit vše potřebné ke zdárnému chodu společnosti, především jsou povinni zajistit řádné vedení přečíslené evidence a účetnictví společnosti.</p> <p>5. Jednatelé vykonávají rozhodnutí valné hromady.</p>
---	--

5

<p>2. Rezervní fond vytvoří společnost ve výši 10 % z čistého zisku, maximálně však ve výši 5 % základního jmění za rok, v němž poprvé zisk vytvoří.</p> <p>3. Rezervní fond se doplňuje částkou 5 % z čistého zisku ročně až do výše 10 % ze základního jmění společnosti, t. j. 10.000,- Kč.</p>	<p>Čl. XIV. Přistoupení dalšího společníka</p> <p>1. Do společnosti může přistoupit další společník. Na dalšího společníka se vztahují všechna ustanovení společenácké smlouvy.</p> <p>2. Nový společník musí výslovně prohlásit, že mu je znám obsah společenácké smlouvy a že k ní bez výhrad přistupuje.</p> <p>3. Podpis na tomto prohlášení musí být úředně ověřen a zároveň musí být předložen písemný souhlas k přistoupení od všech stávajících společníků.</p>
--	---

Čl. XV.

Účetní uzávěrka

Společnost sestavuje účetní uzávěrky v souladu s příslušnými právními předpisy. Roční účetní uzávěrka schválená valnou hromadou je podkladem pro rozhodnutí o použití zisku společnosti.

Čl. XVI.

Použití zisku společnosti

Čistý zisk společnosti, vykázaný roční účetní uzávěrkou, t. j. zisk zbylý po odpadu daní a poplatků, se použije podle rozhodnutí valné hromady v tomto pořadí :

- x přidělu do rezervního fondu
- k realizaci investičních záměrů
- k jiným účelům, stanoveným valnou hromadou
- k rozdělení mezi společníky, a to v poměru odpovídajícím jejich splaceným vkladům

6

Čl. XVII.

Zvýšení a snížení základního jmění společnosti

Zvýšení nebo snížení základního jmění společnosti je možné na základě rozhodnutí valné hromady v souladu s ustanoveními §§ 142 – 147 Obchodního zákoníku.

Čl. XVIII.

Zrušení a zánik společnosti

1. Společnost se zrušuje z důvodů uvedených v § 68 Obchodního zákoníku.
2. Společník má právo domáhat se zrušení společnosti soudem jen pokud ostatní společníci nebo některý z nich podstatným způsobem porušují společenskou smlouvu.

Čl. XIX.

Likvidace společnosti

Při zrušení společnosti s likvidací má každý společník právo na podíl na likvidačním zůstatku v poměru odpovídajícím jeho podílu na základním jmění společnosti.

Čl. XX.

Závěrečná ustanovení

1. Pokud v této smlouvě není uvedeno jinak, platí ustanovení Obchodního zákoníku.
2. Jednateli společnosti byli ustanoveni :
 - Jana Hunterová, r.č. 636106/1058, bytem Liberec 1, Stanečná 396/2, 460 01
 - Richard Thomas Hunter, nar. 23.11.1964, bytem Liberec 1, Stanečná 396/2, 460 01
3. Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku podají oba jednatelé nejpozději do 30 dnů ode dne podpisu této smlouvy.

natele nejpozději do 30 dnů ode dne podpisu této smlouvy.

Na důkaz pravdivosti toho, co je shora uvedeno, připojují oba společníci své podpisy.

Smlouva se pořizuje v pěti výtiscích.

V Liberci dne 1. 12. 1997

Richard Thomas Hunter

Richard T. Hunter

Jana Hunterová

Jana Hunterová